

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “SERVIFAMILIAR” UBICADA EN  
LA CIUDAD DE TULUÁ PARA EL PERIODO 2016 – 2017**

**AUTORES:**

**ANDRÉS FELIPE ÁNGEL MUÑOZ**

**MIGUEL ÁNGEL PÉREZ MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TULUÁ, VALLE**

**2016**

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “SERVIFAMILIAR” UBICADA EN  
LA CIUDAD DE TULUÁ PARA EL PERIODO 2016 – 2017**

**ANDRÉS FELIPE ÁNGEL MUÑOZ  
MIGUEL ÁNGEL PÉREZ MUÑOZ**

Trabajo de Grado modalidad asesoría para optar al título de Administradores de  
Empresas

Director:

**GUSTAVO ALFONSO ORTIZ VELA**  
Ingeniero industrial, docente académico

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ, VALLE  
2016**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. ANTECEDENTES .....	3
1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	4
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4. SISTEMATIZACIÓN .....	5
2. OBJETIVOS.....	6
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
3. JUSTIFICACIÓN .....	7
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	7
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	7
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	7
4. MARCO REFERENCIAL.....	8
4.1. MARCO TEÓRICO .....	8
4.2. MARCO CONCEPTUAL .....	22
4.3. MARCO CONTEXTUAL .....	27
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	29
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	29
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	29
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	29

6.CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SERVIFAMILIAR .....	34
6.1.HISTORIA .....	34
6.2.MISIÓN .....	34
6.3.VISIÓN.....	34
6.4.PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	35
6.5.POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS INTERNO .....	36
7.CAPÍTULO II. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES .....	56
7.1.ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	56
7.2.SEGMENTACION DE MERCADO COMO BASE DE LA ESTRATEGIA.....	57
7.3.TOMA DE DECISIONES DE LOS CLIENTES HACIA LOS SERVICIOS .....	58
7.4.INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	59
7.5.FACTORES DE CONSUMO DE LOS CLIENTES .....	61
8.CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS .....	62
8.1.DISEÑO DEL PAQUETE DE SERVICIOS.....	62
8.2.ESTRATEGIA DE INTERRELACIÓN CON EL CLIENTE .....	64
8.3.ESTRATEGIA DE PRECIO.....	65
8.4.ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN .....	66
8.5.ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	69
9.CAPÍTULO IV. PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS .....	72
9.1.PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO .....	72
9.2.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	75

9.3.INDICADORES DE SEGUIMIENTO .....	77
CONCLUSIONES .....	78
RECOMENDACIONES .....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	80
ANEXOS .....	83

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estadística de clientes y decersion.....	4
<b>Tabla 2.</b> Categorías generales de servicios .....	9
<b>Tabla 3.</b> Fuentes de recolección de información .....	31
<b>Tabla 4.</b> Ficha técnica de la encuesta a clientes .....	31
<b>Tabla 5.</b> Ficha técnica de la encuesta a no clientes .....	32
<b>Tabla 6.</b> Objetivos de la encuesta de clientes .....	32
<b>Tabla 7.</b> Objetivos de la encuesta de no clientes .....	33
<b>Tabla 8.</b> Empresas competidoras .....	36
<b>Tabla 9.</b> Empresas y su sector .....	37
<b>Tabla 10.</b> Factores claves de éxito en el servicio funerario .....	38
<b>Tabla 11.</b> Factores clave de éxito en los servicios de salud .....	40
<b>Tabla 12.</b> Factores claves del éxito en los servicios de seguros de vida.....	42
<b>Tabla 13.</b> Matriz del perfil competitivo de los servicios funerarios .....	43
<b>Tabla 14.</b> Matriz del perfil competitivo de los servicios de salud .....	44
<b>Tabla 15.</b> Matriz del perfil competitivo de los servicios de seguros de vida.....	44
<b>Tabla 16.</b> Matriz PEYEA.....	49
<b>Tabla 17.</b> Matriz de evaluación de factores internos .....	51
<b>Tabla 18.</b> Plan de capacitación.....	63
<b>Tabla 19.</b> Propuesta de llamada a clientes.....	65
<b>Tabla 20.</b> Rutas de ventas.....	70
<b>Tabla 21.</b> Cronograma de visitas.....	70
<b>Tabla 22.</b> Plan de acción .....	72

**Tabla 23.** Cronograma de actividades.....75

**Tabla 24.** Plan de seguimiento .....77

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Benchmarking .....	15
<b>Ilustración 2.</b> Perfil estratégico de la matriz peyea de Servifamiliar .....	50
<b>Ilustración 3.</b> Diagrama de flujo del servicio para los clientes .....	54
<b>Ilustración 4.</b> Diagrama de flujo de los nuevos clientes.....	55
<b>Ilustración 5.</b> Propuesta de diagrama de flujo de los clientes .....	64
<b>Ilustración 6.</b> Propuesta Diagrama de flujo del servicio de los nuevos clientes....	64
<b>Ilustración 7.</b> Propuesta de publicidad 1 .....	67
<b>Ilustración 8.</b> Propuesta de publicidad 2 .....	67
<b>Ilustración 9.</b> Propuesta de publicidad 3 .....	68
<b>Ilustración 10.</b> Propuesta de página web .....	69



## LISTA DE GRAFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Matriz PEYEA .....	16
<b>Gráfica 2.</b> Radar cruzado de competitividad de los servicios funerarios en todas las organizaciones .....	45
<b>Gráfica 3.</b> Radar cruzado de competitividad de los servicios de salud en las Servifamiliar y Previser .....	46
<b>Gráfica 4.</b> Radar cruzado de competitividad de los seguros de vida de Servifamiliar y Suramericana .....	47
<b>Gráfica 5.</b> Clientes de la empresa Servifamiliar .....	56

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Base de datos de servicios y control.....	83
<b>Anexo 2.</b> Encuesta a clientes.....	84
<b>Anexo 3.</b> Encuesta a clientes potenciales.....	85
<b>Anexo 4.</b> Resultados de la encuesta a clientes.....	86
<b>Anexo 5.</b> Resultados de la encuesta a no clientes.....	87
<b>Anexo 6.</b> Resultado de la encuesta a clientes potenciales .....	88
<b>Anexo 7.</b> Nombres de médicos .....	89
<b>Anexo 8.</b> Solicitud de convenio .....	93

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de marketing para la empresa Servifamiliar del municipio de Tuluá, la cual está encaminada en el diseño de estrategias, que de acuerdo con las condiciones del entorno, el diagnóstico estratégico, la posición competitiva le permitirán aumentar su participación en el mercado, mejorar la situación competitiva y mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel local.

Para la consecución de dichos objetivos, se planteó una investigación de tipo analítica y deductiva con un diseño descriptivo, desarrollando un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos y utilizando el método de la encuesta personal como método de recolección de datos, dichas encuestas fueron realizadas a clientes y potenciales clientes, las cuales muestran un buen nivel de satisfacción de los clientes actuales y un buen interés de los clientes potenciales de adquirir un producto con un portafolio de servicios como el que ofrece la empresa, también se evidencia una necesidad de diversificación de los servicios ofrecidos para los clientes actuales e iniciar una fuerte pauta publicitaria para que la empresa tenga un mejor reconocimiento en el mercado.

Tomando como base esta información se determina la necesidad de realizar un plan de marketing que le permita a la empresa reformar procesos y tener un enfoque hacia los conocimientos de las necesidades de los clientes para poder prestar servicios que ofrezcan un mayor grado de satisfacción, logrando así una mayor fidelización y lealtad por parte de los clientes de la empresa.

**Palabras clave:** Previsión, descuentos, seguro, beneficiario, servicio, venta.

## INTRODUCCIÓN

Como nunca antes los servicios dominan la economía mundial en expansión y nada se queda inmóvil. La tecnología continúa evolucionando de manera sorprendente. Las industrias establecidas deben evolucionar o se van a pique. Antiguas empresas famosas surgen o desaparecen, al mismo tiempo que aparecen nuevas industrias, y algunas compañías en crecimiento se apoderan de los encabezados de negocios. La actividad competitiva es muy intensa, por lo que a menudo las empresas utilizan nuevas estrategias y tácticas en respuesta a las necesidades, expectativas y comportamientos siempre cambiantes de los clientes. Los propios clientes se han visto forzados a enfrentar el cambio y algunos de ellos lo consideran una oportunidad y mientras que otros lo perciben como una incomodidad o incluso una amenaza.

El sector funerario en Colombia crece a un ritmo del 9% anual gracias a los nuevos productos y servicios, los cuales la han posicionado como la tercera más competitiva del mundo por detrás de Estados Unidos y España. Con ingresos de \$738.000 millones al año, una base de más de 30.000 empleos directos generados y una participación del 0,12% en el Producto Interno Bruto del país, el sector funerario se reinventa de la mano de la innovación en productos y servicios. Uno de los principales motores de esta actividad en la actualidad es la previsión exequial, un producto que pagan las familias de forma mensual para garantizar una serie de servicios funerarios con anticipación. Entre ellos, destaca la asesoría legal, traslado del cuerpo, el ataúd, las exequias, inhumación, cremación, entre otros (Dinero, 2015).

El sector salud colombiano experimentó importantes transformaciones en las últimas décadas. El sistema pasó de uno que financiaba básicamente la oferta pública en salud a uno dirigido principalmente a subsidios a la demanda, por medio de los regímenes contributivo y subsidiado. El país logró importantes avances en cobertura que permitió moverse del 56,9% al 90,8% entre 1997 y 2012, en gran parte gracias al mayor gasto público sectorial. En la actualidad Colombia invierte cerca de siete puntos porcentuales del PIB en salud, donde el 75% lo realiza el sector público. Eso ubica a Colombia como uno de los países latinoamericanos con mayor gasto público sectorial y donde las familias invierten una menor proporción de recursos en salud (Morón & Finol, 2015).

En Colombia se ha destacado el crecimiento sostenido experimentado por el sector asegurador colombiano durante el periodo 2014 - 2015, que registra subidas reales superiores al 10 por ciento anual en la emisión de primas. En el 2016 ha presentado indicadores de penetración, convirtiéndolo en un escenario atractivo de crecimiento del sector, dadas las perspectivas de crecimiento económico positivas. La penetración de seguros en el mercado colombiano alcanza a ser de 2,4% y se sitúa como el sexto mercado con mayor índice de penetración en Latinoamérica, incluso

por encima de mercados como el mexicano (2,0%) y el peruano (1,2%) (SOLIDARIAS, 2014).

Conforme el campo de marketing de servicios ha evolucionado, lo mismo se pretende con la empresa Servifamiliar y es de esta manera que se plantea el diseño de un plan de marketing que le permita a la empresa fortalecerse en el mercado y generar ventaja competitiva enfocada en la satisfacción del cliente.

De acuerdo con la estructura propuesta en este trabajo y tomando como base diversa referenciación bibliográfica, además de fuentes primarias para la recolección de datos como la encuesta personal y la observación directa, se busca obtener un mayor acercamiento a este sector que permita poder establecer unas estrategias eficaces y eficientes para la empresa Servifamiliar. En la primera parte se realiza un diagnóstico de la empresa para saber cuál es su portafolio de servicios y en qué posición se encuentra con respecto al mercado, realizando un benchmarking y se evalúa una matriz peyea para tener más conocimiento de la empresa frente a la competencia y la industria, se analiza el sector y como influencia la organización.

Posteriormente se identifican las necesidades y expectativas de los clientes tomando diversas referencias bibliográficas acerca del estudio del comportamiento del consumidor y la toma de decisiones hacia los servicios, llevando a cabo un análisis con la herramienta de encuesta permitiendo comprender el cliente.

La percepción de los componentes del servicio son el último paso que da como resultado la elaboración del plan de marketing que ayudara a comprender las estrategias que permitirían lograr un crecimiento y posicionamiento de la organización, además de su estructuración en cuanto a plan de acción presupuesto y cronograma. Teniendo como último punto el planteamiento de un plan de seguimiento que en paralelo con las estrategias propuestas se observara el cumplimiento de las metas y objetivos preestablecidos.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Muchos estudios han aportado información relevante sobre cómo actúan los sectores en el que se desempeña la empresa estudiada, algunos de ellos se describen para este trabajo de grado.

Investigadores del Ministerio de Protección Social han sostenido que en Colombia las empresas funerarias y los parques cementerios se convirtieron en una de las actividades económicas de mayor desarrollo, con un crecimiento del 20 por ciento en los últimos años. En la actualidad todos los municipios del país, además de 190 veredas de los rincones más apartados, cuentan con sistemas funerarios para atender una demanda anual de 210 mil servicios, según fuentes de la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO. Aunque el 80 por ciento de estas compañías son de origen familiar, su inclusión dentro de gremios organizados les permite estar a la delantera a la hora de ofertar servicios, por lo que ahora la tendencia del usuario es pagar a crédito para dar solución a una situación inevitable (planes pre-exequiales), como lo es la muerte. (OQUENDO, 2009)

Es posible comprender que el sector fúnebre y su organización es una actividad representativa en Colombia que ha logrado articularse y consolidarse a través de convenios y completar el ciclo de servicio sin perturbar a los clientes. Según un estudio hecho en el 2012 por INÉS STELLA CASTRO CLAVIJO sobre el sector funerario en Colombia, la industria generó ingresos por un valor aproximado de 6000 Millones de Pesos, es decir el 0.12% del PIB. Dichos ingresos fueron obtenidos a través de 2050 establecimientos; 675 Funerarias, 40 Parques Cementerios. Adicionalmente, el desarrollo de sus actividades genera en Colombia 9.477 empleos directos, es decir el 0.79% del empleo en el país. Los polos de desarrollo del sector, a lo largo de la década, se encuentran en las áreas con mayores índices de mortalidad, siendo en su orden Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico, Santander y Cundinamarca. (CLAVIJO, 2012).

Por otro lado el mercadeo de servicios en el sector salud se ve determinado por estrategias políticas, más que por estrategias internas de cada organización, que genera poco crecimiento y cumplimiento de necesidades en los usuarios de estos servicios.

La compra de servicios de salud es racional, es decir, está basada en necesidades urgentes o emergencias, no hay mercadeo de servicios que valga cuando un paciente presenta una amenaza ante su vida, no importa si la IPS a la que acude está mejor posicionada o tienen la mejor segmentación en el mercado; aquí lo que verdaderamente importa, es que al acudir a una entidad de salud lo puedan atender de la manera más rápida, con los mejores profesionales y con una excelente atención; aquí tampoco se puede afirmar que efectivamente el marketing de servicios va a orientar una decisión, esto sirve para aquellas empresas

complementarias donde ofrecen variedad de servicios para mejorar la parte física a los pacientes cuyos planes de beneficio no existe dentro del POS, entre muchas otras.

El consumidor de servicio de salud puede estar influido por los amigos, los parientes que siempre sugieren el nombre de un profesional de salud, un hospital o un laboratorio; en consecuencia es importante contar con el trabajo de las personas formadoras de opinión, como son los líderes de la comunidad. El conocimiento general de la situación en el país es bastante precaria y que la gente cada vez más y más tiende a usar los servicios particulares de salud debido a las largas esperas y para asignación de citas en cualquier EPS, el cierre de algunas y las enormes deudas que tienen las restantes. (Adriana Rocío Beltrán Acosta, 2012)

## 1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad la empresa Servifamiliar percibe una disminución en el número de afiliados, con respecto a los años anteriores, esto debido a factores como la inexistencia de una fuerza de venta o cualquier labor encaminada a adquisición de nuevos clientes, el hecho de que los proveedores de la empresa son igualmente competidores, situación en la que se han presentado integraciones hacia atrás lo que les permite reducir sus costos y ofrecer planes con precios más bajos, por último se presentaron malas decisiones con respecto al pago de impuestos, lo cual generó sanciones económicas, tema en el cual no se hará énfasis dado que es información confidencial de la empresa.

A continuación se muestran los datos de la disminución de los clientes del año 2.012 al año 2.016

**Tabla 1.** Estadística de clientes y deserción.

Año	Número de clientes	Deserción	Porcentaje
2012	1.695	N.A.	N.A.
2013	1.663	32	1.92%
2014	1.606	57	3.54%
2015	1.541	65	4.21%
2016	1.463	78	5.33%
<b>TOTAL</b>			15%

**Fuente:** Elaboración propia

Es por esto que se propone un plan de marketing, el cual ayudara a la organización a mejorar sus ventas y por ende sus ingresos, creando así una situación que beneficia a la organización y los stake holders.

La empresa como mediadora en servicios de previsión exequial, descuentos en servicios de salud y seguros de vida, única en la región en ofrecer los 3 servicios en un solo paquete, actualmente lleva procesos de una manera que no alcanza el máximo de eficiencia, por tal motivo se propone el diseño de un plan de marketing como modelo en concordancia tanto con la naturaleza de la empresa como con la necesidad, pero para dicha implementación primero se debe tener un diagnóstico claro y objetivo de la situación actual de Servifamiliar; del mismo modo se hace prudente el establecimiento de las estrategias y el plan de acción que permitirá esta transición.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las estrategias de marketing de servicios que permitirán aumentar las ventas en la empresa?

### **1.4. SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuál es el estado actual de la empresa Servifamiliar en términos estratégicos y competitivos?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa Servifamiliar?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que se formulan para incrementar las ventas la empresa Servifamiliar?
- ¿Cuál es el plan de implementación de las estrategias de marketing de servicios para la empresa Servifamiliar?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de marketing de servicios para la empresa Servifamiliar, que le permita incrementar su participación en el mercado de la ciudad de Tuluá, para el periodo 2016 - 2017.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa Servifamiliar.
- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes.
- Formular estrategias de marketing de servicios para el incremento de las ventas de Servifamiliar.
- Proponer un plan de seguimiento y control para la puesta en marcha de la propuesta.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El diseño de este plan de marketing de la empresa Servifamiliar mediante aplicación de teorías y conceptos, busca realizar un diagnóstico actual y crear estrategias para la empresa con el fin de rediseñar los servicios que esta ofrece, y así ser más competitiva en el mercado.

#### **3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El objetivo de diseñar un plan de marketing para la empresa Servifamiliar es realizar un diagnóstico con el fin de encontrar algunos aspectos que requieren reformas, debido a la gran competitividad que presentan los sectores a los que pertenece la empresa, específicamente en el Valle del cauca. Es por esta razón que la empresa Servifamiliar requiere nuevos planteamientos para generar cambios en sus procesos aprovechando el valor agregado que está tiene enfrente a las otras empresas del sector funerario.

La metodología que se utilizara será una combinación de planteamientos de varios autores que se mencionan más adelante; esta consiste en realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual, un rediseño de los servicios la empresa, identificar las estrategias para un nuevo paquete de servicios, formular planes de acción y por último diseñar planes de control y seguimiento; estos resultados se apoyaran a través de encuestas personales, análisis de comportamiento, categorización de servicios, análisis de posicionamiento estratégico, diseño de servicios y planes de seguimiento y control.

#### **3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Teniendo en cuenta el resultado posible al lograr el diseño de la investigación, se puede determinar que si cumple con los objetivos propuestos, permitirá a la empresa identificar su realidad actual y diseñar un plan de marketing a través de la utilización de uno o varios modelos.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1. MARCO TEÓRICO**

En el desarrollo de la investigación se tomaron diferentes teorías para dar soporte y abordar los temas pertinentes para su desarrollo, dándole así validez a las afirmaciones realizadas por los autores de este trabajo.

Con lo dicho anteriormente la siguiente investigación se apoyara en las siguientes teorías: diagnostico estratégico, categorías generales de servicios, modelo de consumo de servicios de tres etapas, servicio de alto contacto, diseño de un concepto de servicio, marketing, diagrama de flujo de la entrega del servicio, benchmarking, matriz del perfil competitivo, matriz de posición estratégica y evaluación de acción.

#### **Diagnostico estratégico**

Este proceso tiene como propósito el conocimiento del contexto donde la empresa desarrolla sus actividades. Esta evaluación permite identificar el comportamiento de los factores o variables económicas que se convierten en oportunidades o amenazas para la empresa. Por eso es importante identificarlas y anticiparse a los acontecimientos que permita asumir los cambios o afrontarlos de mejor manera.

En este paso también se realiza un análisis interno donde se evalúa toda la organización ya sea por procesos o por funciones, el tipo de gerencia, los recursos con que se cuenta, como es su cultura y clima organizacional. Con el fin de detectar las fortalezas y debilidades, factores clave que pueden determinar el éxito o fracaso de la organización.

Es el segundo paso en la planeación estratégica en el cual se procede a evaluar el entorno de la empresa, el cual consiste en conocer a fondo todas aquellas variables económicas, sociales, culturales, geográficas y demográficas. Además de realizar el análisis del sector. El resultado de esta evaluación es la identificación de oportunidades y amenazas para la organización (Serna, 2008).

#### **Categorías generales de servicios**

(Lovelock & Wirtz, Mercaderista, 2009) Dada la naturaleza de los servicios y el proceso que se debe realizar para la adquisición de estos, la cual involucra en un alto grado a los clientes, se ve la necesidad de clasificarlos en 4 grupos generales, unos con base en acciones tangibles, dirigidas al cuerpo de las personas o a sus posesiones físicas, y otro dirigidos a acciones intangibles, enfocadas a la mente de la gente o a sus bienes intangibles.

Como bien se sabe cada categoría de servicios tiene rasgos distintivos que las diferencian unas de otras, por tal motivo se requiere identifica dichas características para detectar en cuál de las 4 categorías se encuentra la empresa evaluada, obteniendo así información fundamental para la elaboración de el plan de marketing.

**Tabla 2.** Categorías generales de servicios

<b>Naturaleza del servicio</b>	<b>Personas</b>	<b>Posesiones</b>
<b>Acciones tangibles</b>	Proceso hacia las personas (servicios dirigidos al cuerpo de las personas)	Proceso hacia las posesiones (servicios dirigidos a posesiones físicas)
	Transporte de pasajeros Cuidado de la salud  Hospedaje Salones de belleza  Terapia física Gimnasios Restaurantes/Bares Peluquerías Servicios Funerarios	Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenaje en bodegas Servicio de limpieza de oficinas Lavandería Recarga de combustible Jardinería Eliminación y reciclaje
<b>Acciones intangibles</b>	Proceso de estímulo mental (servicios dirigidos a la mente de las personas)	Proceso de información (servicios dirigidos a bienes intangibles)
	Publicidad Artes y entretenimiento Transmisiones por radio Consultorías en dirección de empresas Educación Servicios de información Psicoterapia Religión Buzón de voz	Contabilidad Servicios bancarios Procesamiento de datos Seguros  Servicios legales Programación Investigación Inversión en valores Consultoría de software

**Fuente:** (Lovelock & Wirtz, Mercaderista, 2009) figura cuatro categorías de servicios.

### **Proceso hacia las personas**

Desde tiempos antiguos, las personas han buscado servicios para sí mismas: ser transportadas, alimentadas, hospedadas, curadas o embellecidas. Para recibir ese tipo de servicios, los clientes deben ingresar personalmente al sistema de servicios.

¿Por qué? Porque forman parte integral del proceso y no pueden obtener los beneficios deseados al negociar a distancia con los proveedores de los servicios. En pocas palabras, deben ingresar a la fábrica de servicios, que es una instalación física donde personas o máquinas crean y entregan los beneficios del servicio a los clientes. Desde luego en ocasiones los proveedores del servicio están dispuestos a cubrir con los clientes, llevando consigo las herramientas necesarias para realizar su trabajo y crear los beneficios deseados en los lugares preferidos por sus clientes.

Los gerentes deben pensar en el proceso y los resultados desde el punto de vista de lo que le sucede al cliente (o al objeto físico que es procesado). El hecho de reflexionar sobre el proceso de servicio ayuda a identificar no sólo los beneficios que se han creado en cada etapa del proceso, sino también los costos no económicos que han realizado los clientes en términos de tiempo, esfuerzo mental y físico e incluso de temor y dolor.

### **Modelo de consumo de servicio de tres etapas**

Para los autores (Lovelock & Wirtz, Mercaderista, 2009, pág. 38) el consumo de cualquier tipo de producto implica su compra y uso, y es por este motivo que para implementar estrategias de marketing idóneas para el servicio que se ofrece se debe comprender como los consumidores toman la decisión sobre la adquisición y uso de un servicio, es por ese motivo que se divide el consumo de servicios en tres etapas, las cuales son la etapa previa a la compra, etapa del encuentro de servicio y etapa posterior al servicio, cada etapa de servicio cuenta con particularidades que hacen que se pueda distinguir una de la otra, lo cual brinda una herramienta para entender, analizar y manejar lo que sucede en cada fase.

#### **Etapas previas a la compra**

La decisión de comprar y utilizar un servicio refleja la activación de una necesidad subyacente en una persona. ¿El traje que planea usar para esa entrevista importante la semana próxima está sucio? ¿Existe un problema de salud que le hace sentir malestar? ¿Tiene hambre? ¿Necesita ayuda para preparar su solicitud de devolución de impuestos? ¿Está buscando algo divertido que hacer en las vacaciones? una vez que usted reconoce una necesidad, empieza a buscar una solución y esto requiere del rastreo de información y, en ocasiones, de consejo. Las organizaciones también tienen necesidades. Las decisiones corporativas de compra, que aunque generalmente son más complejas que las individuales y familiares, también exigen la búsqueda de soluciones apropiadas.

Si su compra es rutinaria e implica un riesgo relativamente bajo, puede pasar rápidamente a la selección y el uso de un proveedor específico de servicios. Incluso, muchas decisiones implican el simple hecho de repetir un comportamiento previo. Sin embargo, en situaciones de mayor riesgo en las que se utiliza un servicio por primera vez usted podría estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo para

determinar con mayor precisión sus necesidades, conocer las ventajas y desventajas de los posibles cursos de acción y a identificar y evaluar los diversos proveedores.

### **Etapas del encuentro de servicio**

Después de tomar una decisión de compra, los clientes pasan a la parte principal de la experiencia de servicio: la etapa del encuentro de servicio que generalmente incluye una serie de contactos con el proveedor elegido (o sus agentes designados) esta etapa generalmente inicia con el pedido, la solicitud de una reservación o incluso con el envío de una solicitud (considere el proceso que se sigue para obtener un préstamo la cobertura de un seguro o para ingresar a una universidad o escuela de posgrado). Los contactos pueden adoptar la forma de intercambios personales entre los clientes y los empleados de servicio o de interacciones impersonales con máquinas o computadoras. Durante la entrega de muchos clientes empiezan a evaluar la calidad del servicio que está recibiendo y a decir si cumple sus expectativas. Por lo general los servicios de alto contacto proporcionan una mayor cantidad de indicios de la calidad que los de bajo contacto.

### **Etapas posteriores al encuentro**

Durante la etapa posterior al encuentro, los clientes continúan la evaluación constante de la calidad del servicio. Dependiendo de si las expectativas fueron cubiertas, esta evaluación puede hacer que se sientan satisfechos e insatisfechos con la experiencia de servicio, resultado que afecta sus intenciones futuras como el hecho de permanecer leales al proveedor que proporciona el servicio y, a este respecto, hacer recomendaciones positivas o negativas a los miembros de la familia y a otras personas.

### **Servicio de alto contacto**

El uso de un servicio de alto contacto (Lovelock & Wirtz, Mercaderista, 2009) supone interacciones entre los clientes y la empresa a lo largo de toda la entrega del servicio la exposición del cliente al proveedor del servicio. adopta una forma física y tangible cuando los clientes visitan la instalación donde se entrega el servicio, ingresan a una “fábrica” del servicio, algo que sucede realmente en un ambiente de manufactura desde esta perspectiva, un motel es una fábrica de alojamiento, un hospital es una fábrica de tratamiento de la salud, Una línea aérea es una fábrica de transporte por el aire y un restaurante es una fábrica de servicio de comida debido a que cada una de estas industrias se enfoca en procesar personas en lugar de objetos inanimados el desafío de marketing consiste en lograr que la experiencia sea atractiva para los clientes en términos tanto del ambiente físico como de sus interacciones con el personal de servicio durante el transcurso de la entrega de un servicio los clientes generalmente se ven expuestos a muchos indicios físicos sobre

la empresa el exterior e interiores de sus edificios el equipo y el mobiliario la apariencia y el comportamiento del personal de servicio e incluso los otros clientes.

### **Diseño de un concepto de servicio**

¿Cómo se debe diseñar un concepto de servicio? los mercadólogos experimentados reconocen la necesidad de adoptar una perspectiva holística del desempeño completo que sean que los clientes perciban, destacando las dimensiones específicas en las que la empresa planea competir. La proposición de valor de bordar e integral tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

#### **Producto básico**

El producto básico es el componente central que proporcionan las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Así pues, el transporte Resuelve la necesidad de tratar a una persona u objeto físico de un lugar a otro; la consultoría dirección de empresas de producir un consejo expertos sobre las medidas que toma un cliente, y los servicios de reparación restablecen el buen funcionamiento de una máquina descompuesta.

#### **Servicios complementarios**

Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. La añadidura de elementos complementarios o el incremento del nivel del desempeño deben realizarse en formas que aumente el valor del producto que percibían los clientes potenciales y a tal forma que permitan al proveedor de servicios cobrar un precio más alto.

#### **Servicios complementarios**

Los servicios complementarios amplían el producto básico facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo la magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico con respecto a los servicios de la competencia la añadidura de elementos complementarios o el incremento del nivel del desempeño deben realizarse en formas que aumente el valor del producto que percibían los clientes potenciales y a tal forma que permitan al proveedor de servicios cobrar un precio más alto.

#### **Proceso de entrega**

El tercer componente se refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios. El diseño de la oferta de servicios de abordar los siguientes:

- La manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente.
- La naturaleza del papel del cliente en dichos procesos.
- La duración de la entrega.
- El nivel y el estilo de servicio prescritos que se ofertarán.

Cada una de las cuatro categorías de los procesos introducidos tiene diferentes implicaciones en los procedimientos de operación, en el nivel de contacto que tiene el cliente con el personal y las instalaciones de servicio, y en los requisitos necesarios para los servicios complementarios. Generalmente los procesos hacia las personas tienen más elementos complementarios que las otras categorías, pues los clientes deben acudir a la fábrica de servicios y estar ahí durante la prestación del mismo.

### **Diagrama de flujo del servicio**

Los diagramas de flujo, una técnica para mostrar la naturaleza y la secuencia de los pasos involucrados en la entrega de servicio a los clientes, es una forma de entender la totalidad de la experiencia de servicio que tiene el cliente. Para los mercadólogos la elaboración de un diagrama de flujo para un servicio específico es especialmente útil para diferenciar los pasos que siguen los clientes al utilizar el servicio básico de aquellos que incluyen elementos de servicio que lo complementan.

### **Marketing**

Son diversas las definiciones que se han expuesto respecto al término marketing, una de estas, es la aportada por (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) en su libro Fundamentos de Marketing, quienes expresaban que el marketing podía producirse en cualquier momento que una persona u organización realizaran esfuerzo alguno en intercambiar algo de valor con otra persona u organización; lo definieron de forma más específica desde el punto de vista empresarial como un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

De acuerdo con la American Marketing Asociación, “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.” (Kotler & Armstrong, 2008), explican que la orientación del marketing, más que cualquier otra función organizacional, es hacia los clientes. Para estos autores la meta del marketing consiste en atraer nuevos clientes al brindar un valor superior y conservar los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción. En complemento a lo anterior, se tiene la definición que brindan (Kotler & Keller, 2012) en su libro Dirección de Marketing, en el cual establecen que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear,



entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo; con esta aportación se deja en evidencia la importancia que tiene el marketing en el ámbito empresarial.

En conclusión, se puede definir el marketing como aquella actividad organizacional cuyo punto de partida se encuentra en la detección de las necesidades y deseos de los consumidores, con el objetivo último de transformar los productos y/o servicios de la organización en una oferta de valor que permita cubrir tales deseos y necesidades al otorgarles características diferenciadoras con respecto a la oferta de las empresas competidoras.

### **Matriz del perfil competitivo**

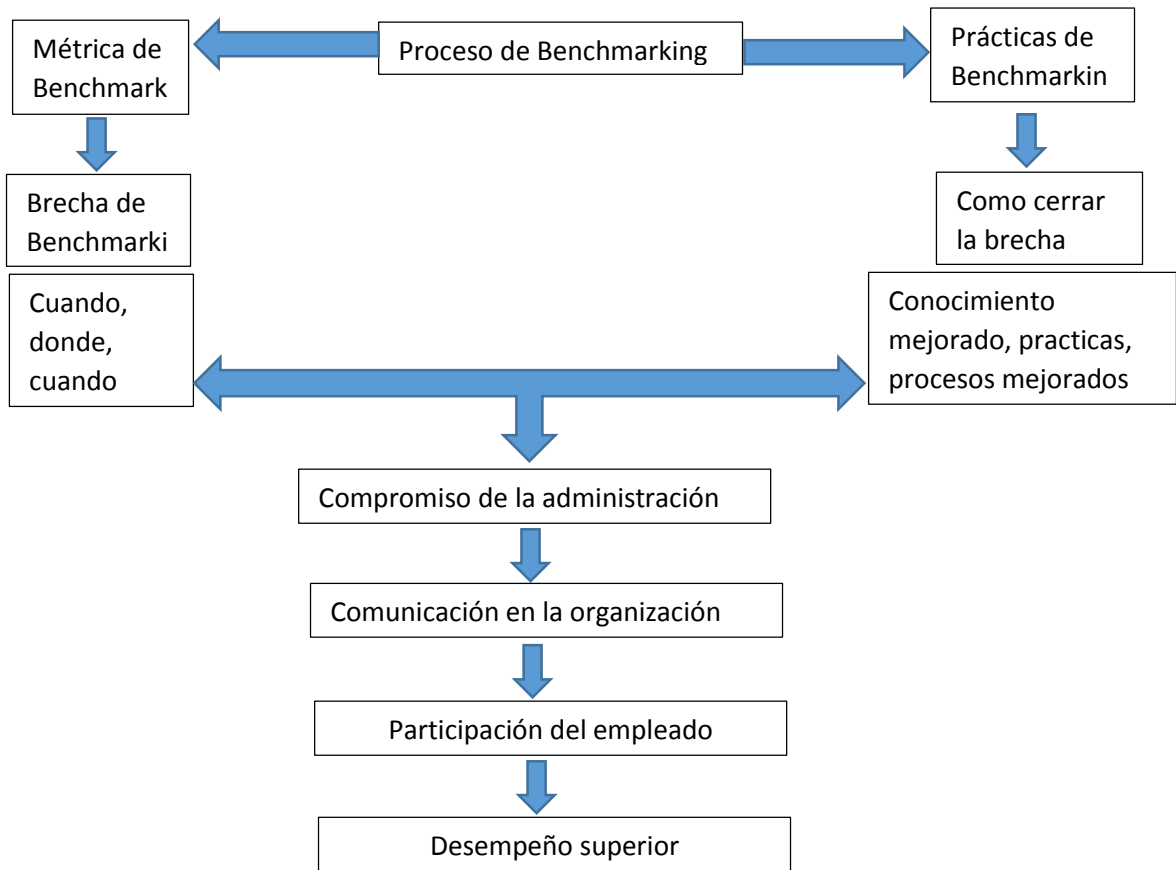
La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los pesos totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas ya las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden encontrar en cuestiones internas.

### **Benchmarking**

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo. Esta búsqueda implica un método para conocer el problema a tratar, es decir, el cómo se hace y cuáles son las causas que lo ocasionan para proceder a la solución.

### Ilustración 1. Benchmarking



Fuente: Camp (1993)

### Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

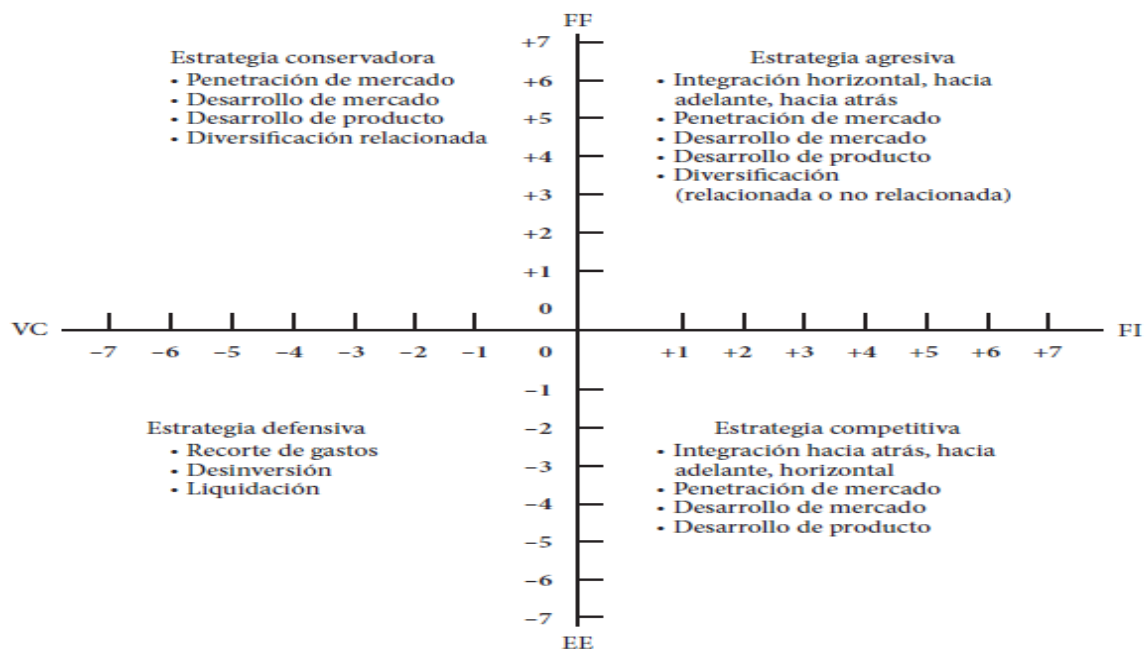
La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones posee un esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización (David, 2013).

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz PEYEA son los siguientes:

- Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).

- Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre 1 (el peor) y 6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre 1 (el mejor) y 6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
- Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. TA
- Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz PEYEA
- Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje y y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto xy.
- Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Gráfica 1. Matriz PEYEA**



**Fuente:** (David, 2013)

Una interpretación con respecto a los resultados obtenidos y las acciones que se pueden emprender por una organización conforme al cuadrante en que se encuentre, la ofrece (David, 2013) quien explica:

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de 1. Aprovechar las oportunidades externas, 2. Superar las debilidades internas y 3. Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

### **Las 8 p's del marketing de servicios**

(Lovelock & Wirtz, Mercaderista, 2009) Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en 4 elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar y promoción en conjunto se le suele llamar a las “4 Ps” de la mezcla de marketing. Concepto fundamental del marketing, sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación por lo tanto ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto a los que llamamos las “8 Ps” del marketing de servicios representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

## **Elementos del producto**

Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las Ps restantes están bien ejecutadas. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicio consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos de servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

## **Lugar y tiempo**

La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. El uso de servicios de planeación de mensajes y de internet permite que los servicios basados la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en el lugar y en el momento más convenientes para los clientes. Las empresas pueden entregar servicios físicos de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias, como las tiendas al detalle que reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con el cliente. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

## **Precio y otros costos para el usuario**

Este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre las empresas y sus clientes. Para los proveedores, la estrategia la fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro de servicio y crear un excedente de ganancia. La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque los niveles de estos se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo a factores tales como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible. Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados. Para calcular si un servicio particular “vale la pena”, no solo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no solo deben fijar precios que

los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender-tratar de disminuir en lo posible- otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas.

## **Promoción y educación**

¿Qué debemos decirles a los clientes actuales y a los potenciales acerca de nuestros servicios? Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y el consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el marketing de servicios gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, donde y cuando obtenerlo y como participaren los procesos de servicio para obtener mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir en los procesos de servicio para obtener mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o el personal que tiene contacto con el cliente, sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios. Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular las pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo cuando la demanda es baja.

## **Proceso**

Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofreció por muchos competidores. Así pues la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos especialmente cuando actúan como coproductores los procesos mal diseñados pro con una entrega de servicios lenta burocrática e ineficiente la pérdida de tiempo y una e experiencia decepcionante además dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase.

## **Entorno físico**

La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una

empresa. Las empresas de servicios deben manejar las pruebas físicas con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

## **Personal**

A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados. Además el hecho de reconocer que los clientes pueden contribuir de manera positiva o negativa a la forma en que otros clientes experimentan los desempeños de servicio, los mercadólogos proactivos tratan moldear los papeles de estos sujetos y de manejar su comportamiento.

## **Productividad y calidad**

Aunque con frecuencia se tratan de manera separar la productividad y la calidad deben considerarse los lados de una misma moneda, ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir. El mejoramiento de la calidad, el cual definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. Sin embargo, no es aconsejable invertir para mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y aumentar los ingresos al ofrecer una mejor calidad en ciertas dimensiones. Si los clientes no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad entonces la empresa perderá dinero al mejorar la productividad y la calidad, de manera simultánea en ocasiones los avances tecnológicos ofrecen oportunidades prometedoras aunque las innovaciones deben ser fáciles de usar y brindar beneficios que los clientes valoren.

## **Segmentos pictográficos del estilo de vida**

(Mullins, Jr, Jr, & Larréché, 2005) Señalan los tipos de estilo de vida o perfiles pictográficos creados por varias agencias de publicidad y empresas de investigación de mercado. Global Scan, creada por la agencia de publicidad Backer Spielvogel & Bates, a través de una encuesta con una muestra de 3 500 consumidores en Estados Unidos y 1 000 que respondieron en otros países, identificó cinco segmentos de estilos de vida por medio de la medición de actitudes, actividades y valores de consumidores. Estos parámetros se comparan contra los hábitos

promedio de inspección de las personas que responden, los productos que usan y sus patrones de compra, a saber:

**Luchadores:** Personas jóvenes que llevan una vida agitada y con presión del tiempo. Trabajan fuertemente para alcanzar el éxito. Son materialistas, buscan el placer y demandan gratificación al instante.

**Realizadores:** Han logrado parte del éxito que buscan los luchadores. Son opulentos, agresivos, en continuo ascenso. Están muy conscientes de su estatus, compran calidad y son ligeramente de mayor edad que los luchadores.

**Presionados:** Este grupo va en contra de los grupos de edad, compuesto principalmente por mujeres que constantemente se enfrentan a problemas financieros y de familia. No disfrutan de la vida como podrían y generalmente se sienten atropellados.

**Adaptadores:** Son personas de edad avanzada que mantienen valores tradicionales pero son de mentalidad abierta.

**Tradicionales:** Se mantienen en los valores más representativos de sus países y culturas. Resisten el cambio y prefieren rutinas y productos familiares.

## **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

De acuerdo con (Mullins, Jr, Jr, & Larréché, 2005)“La información y las presiones sociales recibidas de otras personas influyen en las necesidades, deseos, evaluaciones y preferencias de producto o marca de un consumidor. Las influencias sociales son particularmente evidentes cuando los consumidores compran artículos o servicios de alto involucramiento, socialmente visibles”.

Las influencias sociales que afectan las decisiones de compra de los consumidores incluyen cultura, subcultura, clase social, grupos de referencia y familia. Estas cinco categorías representan una jerarquía de influencias sociales que van desde los efectos generales en el comportamiento de consumo, como son los impuestos por la cultura, hasta influencias más específicas que de manera directa afectan la elección de un producto o marca particular que haga un consumidor”.

### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

(David f. , 2013)La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida



que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presenta un listado de las definiciones de términos que serán de gran importancia para la comprensión en su totalidad del desarrollo del documento.

### **Administración de la relación con los clientes**

Proceso general de la creación, y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes al entregarles un valor y satisfacción superiores. (Lovelock & Wirtz, Mercaderista, 2009)

### **Asegurabilidad**

Calidad de asegurable. Conjunto de circunstancias que establece la compañía de seguros y debe cumplir un riesgo para que éste sea asegurable. (Remanso, 2004)

## **Beneficiario**

Se aplica a la persona que obtiene un beneficio o provecho, de un contrato, una donación, etc. (Olamendi, 2016)

## **Comisión**

Es el monto que cobra un corredor por realizar una transacción comercial que corresponde a un porcentaje sobre el valor total de la venta. (Olamendi, 2016)

## **Contrato**

Es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden obligarse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, u obligar una parte a la otra, si el contrato es unilateral. (Olamendi, 2016)

## **Cremación**

La cremación o incineración es la práctica de deshacer un cuerpo humano muerto, quemándolo, lo que frecuentemente tiene lugar en un lugar denominado crematorio. Junto con el entierro, la cremación es una alternativa cada vez más popular para la disposición final de un cadáver. (Remanso, 2004)

## **Descuento**

El descuento es una reducción o disminución en el precio de un objeto o de un servicio. De este modo, el descuento es presentado como un beneficio para el comprador, pero para esto no es necesario que el vendedor pierda parte de la plata que ha invertido en comprar dicho producto para la venta o que el precio con descuento esté por debajo de sus honorarios por sus servicios prestados. (Olamendi, 2016)

## **Encuesta**

Estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. (Olamendi, 2016)

## **Estrategia**

Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se desarrollan cumplir un objetivo específico. (Olamendi, 2016)

## **Estrategia de marketing**

Estrategia dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. (Olamendi, 2016)

## **Exhumación**

El excavar un cuerpo que se encontraba enterrado se le llama exhumación, y se considera un sacrilegio por la mayoría de las culturas que entierran a sus muertos. Sin embargo, a menudo existen ciertas circunstancias en las cuales se tolera la exhumación. (funeraria, 2016)

## **Factura de venta**

Es el documento soporte donde se transfiere los derechos de dominio y propiedad de la mercancía o servicio al cliente, las cuentas que se debitan son: Clientes, no importa que las ventas sean en efectivo o crédito porque en ese momento está causando las ventas, el IVA, las retenciones a su favor a título de renta, IVA, e ICA, porque la empresa siempre emitirá una factura con la cual se afecta el sistema, y un recibo de caja que tendrá como registro el efectivo y el abono a clientes cuando se reciba el dinero, porque al momento de hacer el recibo de caja no se van a causar retenciones, IVA, ni a causar las ventas, etc. (gerencie, 2011)

## **Fidelización**

Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. (Olamendi, 2016)

## **Lealtad de los clientes**

Disposición y compromiso sostenido de los clientes a preferir una empresa y comprar de nuevo o utilizar los servicios de la misma organización, preferidos coherentemente en el futuro. (Olamendi, 2016)

## **Marketing**

Es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia. (Olamendi, 2016)

## **Mausoleo**

El mausoleo es un monumento funerario y sepulcro suntuoso. Monumento funerario levantado sobre la tumba de una persona, generalmente de una persona importante. Etimológicamente proviene del latín: Mausolēum, sepulcro de Mausolo, rey de Caria, quien se hizo construir el famoso Mausoleo de Halicarnaso, una de las llamadas Siete Maravillas del Mundo. (Remanso, 2004)

## **Oferta de valor**

Conjunto de características de un producto o servicio que lo diferencian de los ofrecidos por la competencia o por la misma empresa, convirtiéndolo en preferible por los consumidores. (Olamendi, 2016)

## **Osario**

Los osarios son recipientes que tienen como finalidad reunir y guardar huesos u otros vestigios humanos (Remanso, 2004)

## **Plan**

Modelo sistemático que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas, tiempos de ejecución y responsables. (Olamendi, 2016)

## **Plan de acción**

Instrumento gerencial de programación y control de la ejecución de los proyectos y actividades que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempos de ejecución. (Olamendi, 2016)

## **Planeación**

Se define como un proceso de reflexión frente al deber ser de una organización. Se refiere a la acción de la oración conceptual entorno a la identificación del futuro institucional, entendida como la determinación anticipada de resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar. Implica acciones que deben conducir a acuerdos conceptuales y estratégicos frente al accionar institucional. (Olamendi, 2016)

## **Planificación estratégica**

Proceso de dirección que desarrolla y mantiene un ajuste viable entre las metas, habilidades y recursos de la organización, y sus siempre cambiantes oportunidades de mercado. La meta de la planificación estratégica es dar forma a los negocios y

productos de la empresa para que produzcan el crecimiento y las ganancias deseadas. (Olamendi, 2016)

### **Póliza**

Documento en que se plasma el contrato de seguro y en el que se establecen las obligaciones y derechos tanto de la aseguradora como del asegurado, y donde se describe el tipo de riesgo que cubre el seguro y las condiciones bajo las cuales opera. (Olamendi, 2016)

### **Portafolio de servicios**

Documento de presentación en el cual se brinda información clara y concisa acerca de la oferta comercial de una empresa. Puede ser dirigido a clientes potenciales, posibles socios comerciales, proveedores, entre otros. (Olamendi, 2016)

### **Presupuesto**

Plan integrador y coordinador expresado en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado y bajo ciertas condiciones previstas, con el fin de lograr los objetivos fijados. (Olamendi, 2016)

### **Repatriación**

Repatriación es el proceso y el resultado de repatriar. El concepto suele emplearse para mencionar la acción de trasladar los restos de una persona a su país de origen. (funeraria, 2016)

### **Seguro de vida**

El seguro de vida es una modalidad de seguro personal que cubre el riesgo de fallecimiento del asegurado (para el caso de muerte) o su supervivencia al vencimiento. El seguro de vida busca garantizar la protección de las personas que el asegurado tiene a su cargo. En caso del fallecimiento de éste, sus beneficiarios o herederos acceden a una indemnización. (funeraria, 2016)

### **Seguro medico**

El seguro de salud (también llamado seguro médico o seguros de gastos médicos) es un contrato entre una persona y una compañía de seguros. A cambio de que la persona haga los pagos de la prima, la compañía de seguros de salud acuerda pagar los gastos médicos en los que usted pueda incurrir bajo los términos del contrato. (Olamendi, 2016)

## **Servicio**

El concepto de servicio proviene del latín *servitium*. El mismo hace referencia a la acción servir, sin embargo este concepto tiene múltiples acepciones desde la materia en que sea tratada.

Desde el punto de vista del mercadeo y la economía los servicios son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea. (Olamendi, 2016)

## **Servicios cubiertos**

Su póliza de seguro de salud es un acuerdo entre la persona y su compañía de seguros. La póliza hace una lista de un paquete de beneficios médicos tales como pruebas, medicamentos y servicios de tratamiento. La compañía de seguro se compromete a cubrir el costo de ciertos beneficios que están anotados en su póliza. (Olamendi, 2016)

## **Titular**

Es el adjetivo que refiere a quien ejerce una profesión o un cargo con un título o nombramiento oficial. La noción de título, por su parte, está vinculada al reconocimiento que se da a una persona por sus conocimientos, su ascendencia u otra particularidad. (Olamendi, 2016)

## **4.3. MARCO CONTEXTUAL**

Según datos de la Alcaldía municipal, Tuluá se encuentra en un sitio estratégico en el centro de departamento, hoy en día es considerada como una de las ciudades intermedias del país, y se ubica a pesar de no ser capital entre las 20 ciudades más importantes de Colombia. Tuluá cuenta con una extensión de 910.55 Km<sup>2</sup> y tiene una población aproximada de 200.000 habitantes, es el punto central entre quince municipios, entre los cuales habita una población estimada de 600.000 habitantes, motivo por el cual se le ha otorgado el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios de vital importancia para esta zona del país.

Tuluá cuenta con diversas vías de acceso y contacto con todos los municipios de la región; está ubicada en la ruta de la vía Panamericana, su ubicación geográfica es estratégica por su equidistancia a ciudades capitales como Cali a 100 km, Armenia a 105 km, Pereira a 125 km y Buenaventura el puerto sobre el Océano Pacífico más importante de Colombia a 172 km. Cuenta además con una vía en doble calzada de conexión interdepartamental hacia el sur y norte, destacándose por su excelente mantenimiento vial (Tuluá, 2015).

La actividad económica se desarrolla principalmente en la agricultura, ganadería, el comercio, la prestación de servicios y los servicios de salud, el sector de prestadores de servicios en salud teniendo un desempeño de gran importancia en los últimos años, permitiendo esto posicionar a Tuluá dentro del panorama regional y a nivel del suroccidente, como una ciudad prestadora de servicios en salud con un alto nivel; también puede destacarse la industria manufacturera, existiendo un volumen de empresas que proporcionan ocupación permanente y bien remunerada a un alto número de trabajadores.

Haciendo referencia de manera específica al sector servicios en el cual se encuentra la empresa objeto de estudio, el Valle del Cauca obtiene el 70% de su PIB en el sector terciario, sector en el cual están ubicadas las empresas prestadoras de servicios. Su actividad comercial gira en torno a la mediación en prestación de servicios funerarios, descuentos en salud privada y seguros de vida.

Por último, tal como es de esperarse debido a las grandes oportunidades que se presentan en el municipio existe una fuerte competencia en los sectores funerarios, salud y seguros de vida producto de diferentes empresas que se han consolidado en la prestación de este tipo servicios.

## **5. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio es “Descriptivo” el cual permite, como su nombre lo indica, describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características (SAMPIERI, FERNANDEZ-COLLADO, & LUCIO, 2006).

De acuerdo a esta definición se puede determinar que este tipo de investigación se efectúa cuando se desea describir los componentes principales de una realidad, para este caso se describirán los constantes cambios que enfrenta la empresa, además de esto analizar la situación actual de la empresa describiendo el comportamiento del cliente y el desarrollo de los conceptos de servicios; luego se determina la utilización de estrategias de servicios para saber el porqué de la necesidad de implementar mejoras en sus procesos, para poder seguir siendo una empresa competitiva en el mercado.

### **5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación que se utilizan para su desarrollo son, el deductivo y el analítico.

El método deductivo se aplica mediante los principios descubiertos a casos particulares tales como la reducción de la cantidad de clientes en la empresa causado por diversos factores del entorno que afectan directamente las ventas de la empresa. Por otra parte, el otro método analítico consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos (SAMPIERI, FERNANDEZ-COLLADO, & LUCIO, 2006). Ya en la empresa se parte de la visión general del entorno en el que se pueden deducir condiciones específicas que se convertirían en situaciones de oportunidad o amenaza para la organización. La empresa podrá ser analizada fraccionándola en sus diferentes departamentos o sus niveles jerárquicos; el entorno empresarial puede ser entendido como la convergencia de un amplio número de variables cada una de las cuales es posible de estudiar de forma individual.

### **5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La técnica de recolección de información son todas las maneras posibles que pueden ser utilizadas por el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo. Para obtener la información pertinente en este trabajo se utilizarán las siguientes fuentes de información.



### **5.3.1 Fuentes primarias**

Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo en contacto con la realidad. Esto se realiza por medio de investigación autónoma, recolección de datos en una lluvia de ideas de la administración y personal operativo y además se realiza una encuesta personal a diferentes clientes de la empresa, con el fin de validar la información para el diseño del plan de marketing.

El método de recolección de datos utilizado es la encuesta personal, “es una herramienta que busca información mediante contacto directo entre un entrevistador con las personas seleccionadas para tal fin” (Herrera, 2009), la muestra fue determinada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual “el investigador selecciona los miembros de la población más accesibles para obtener información” (Philip & Kevin , 2006), esta técnica se implementa debido a que el tamaño de la población es considerablemente grande para tomar una muestra estadísticamente representativa, dadas las limitaciones de tiempo-costos de este tipo de muestreo, la encuesta se diseñó teniendo en cuenta aspectos relevantes en la adquisición de los servicios que ofrece la empresa y tomo en consideraciones, opiniones de clientes y no clientes para la identificación de necesidades y expectativas que tienen las personas a la hora de adquirir planes de previsión exequial, planes de descuentos en servicios de salud y seguros de vida, dando así una perspectiva más amplia en la investigación.

### **5.3.2 Fuentes secundarias**

En estas fuentes secundarias se cuenta con información escrita como lo son los documentos académicos consultados, investigaciones realizadas por autores universitarios mundialmente reconocidos por su amplio conocimiento dentro del marketing de servicios, a través de libros y documentos consultados en bibliotecas libros de prestigiosas editoriales, artículos de revistas académicas, ensayos de autores reconocidos y muchos otros medios electrónicos. Con lo cual se pretende asegurar la confiabilidad de la información y su autenticidad.

**Tabla 3.** Fuentes de recolección de información

Objetivo específico	Tipo de Técnica	Técnica de recolección	¿A qué se le aplica la técnica?
Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa Servifamiliar	Primaria / Secundaria	Observación directa	Documentos e informes de la empresa pertinentes para la investigación
Identificar las necesidades y expectativas de los clientes	Primaria	Encuesta personal	Clientes y no clientes de la empresa
Formular estrategias de marketing de servicios para el incremento de las ventas de Servifamiliar	Secundaria	Análisis de documentos: bases de datos, informes, estudios, libros y publicaciones	Paquete de servicios actual
Implementar las estrategias de marketing de servicios	Secundaria	Análisis de documentos: bases de datos, informes, estudios, libros y publicaciones	Nuevo plan de servicios

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.** Ficha técnica de la encuesta a clientes

Ficha técnica de la encuesta a clientes	
Diseño y realización de la encuesta	Andrés Felipe Ángel - Miguel Angel Pérez
Universo	1.463 Titulares de la empresa servifamiliar
Unidad de muestreo	Titulares de los planes de la empresa
Fecha	3 de Mayo de 2016
Tipo de muestre	Por conveniencia
Técnica de recolección de datos	Encuesta personal
Tamaño de la muestra	40
Objetivo de la encuesta	Identificar el comportamientos de los consumidores de la empresa
Número de preguntas formuladas	8 preguntas

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5.** Ficha técnica de la encuesta a no clientes

<b>Ficha técnica de la encuesta a no clientes</b>	
Diseño y realización de la encuesta	Andrés Felipe Ángel - Miguel Angel Pérez
Universo	Habitantes de la ciudad de Tuluá
Unidad de muestreo	Habitantes de la ciudad de Tuluá
Fecha	3 de Mayo de 2016
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Técnica de recolección de datos	Encuesta personal
Tamaño de la muestra	20
Objetivo de la encuesta	Identificar la percepción que tienen de la empresa los no clientes
Número de preguntas formuladas	7 preguntas

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.3.3 objetivos de las encuestas

**Tabla 6.** Objetivos de la encuesta de clientes

<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo</b>
¿Anteriormente estuvo vinculado a otra empresa que preste servicio integrales tales como lo son los servicios funerarios, descuentos en salud y seguro de vida? SI LA RESPUESTA ES POSITIVA ¿Por qué decidió cambiarse a nuestra empresa?	Identificar posibles competidores y los factores que hacen que la oferta de la empresa sea atractiva
¿Cómo te vinculaste con la empresa?	Identificar los métodos de venta de la empresa
¿Qué lo motiva a pertenecer a esta empresa?	Valorar el nivel de satisfacción de los clientes y su relación con la empresa
¿Qué tal le ha parecido el servicio prestado por las personas de la empresa?	Identificar como valoran la calidad del servicio prestado a los clientes
¿Ha usado alguno de nuestros servicios? ¿Cuál? ¿Qué tal le pareció?	Identificar cuál de los servicios que presta la empresa es el más usado

**Tabla 6** Objetivos de la encuesta de clientes (Continuación)

¿Qué crees que nos diferencia de las otras empresas que prestan este tipo de servicios?	Conocer las características diferenciadoras de la empresa frente a la competencia
¿Qué otro tipo de beneficios le gustaría que le ofreciera la empresa?	Saber que puede aportar el cliente para el diseño del paquete de servicios y poder conocer la aceptación que podría tener un nuevo paquete de servicios
¿Tienes alguna sugerencia?	Incluir al cliente en el rediseño del paquete de servicios, obteniendo información de sus gustos y preferencias

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 7.** Objetivos de la encuesta de no clientes

Pregunta	Objetivo
¿Conoce usted los beneficios de acceder a un plan de previsión exequial?	Conocer la percepción de este servicio por las personas
¿Conoce usted los beneficios de acceder a un plan de descuentos en salud?	Conocer la percepción de este servicio por las personas
¿Conoce usted los beneficios de acceder a un seguro de vida?	Conocer la percepción de este servicio por las personas
¿Conoce usted una empresa que preste este tipo de servicios?	Conocer el grado de información que tienen las personas acerca de este tipo de empresas
¿Qué lo motivaría o lo motivo a adquirir un plan con los servicios anteriormente mencionados?	Conocer los factores que influyen en la adquisición de estos servicios
¿Qué le gustaría que le ofrecieran adicional a estos servicios?	Conocer las preferencias que tienen los consumidores de este tipo de servicios
¿Conoce o a oído hablar de la empresa Servifamiliar?	Determinar si la empresa es reconocida a nivel local

**Fuente:** Elaboración propia

## **6. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SERVIFAMILIAR**

### **6.1. HISTORIA**

La empresa Servifamiliar se constituyó el 11 de Septiembre de 2001 por la psicóloga Nohora Alicia Muñoz, con el nombre de Servifamiliar. Esta empresa fue creada por la falta de innovación en los servicios funerarios en la ciudad de Tuluá y sus alrededores; constituyendo un departamento de ventas y otro de atención al usuario. Inicialmente la empresa ofrecía un servicio básico de previsión exequial con la empresa “Funerales y pro exequiales San Martín” y posteriormente se agrega otro servicio básico, “el carnet de descuentos en salud”, el cual para sus inicios tenía unos cuantos convenios pero que poco a poco se convertiría en el factor diferenciador que hace que la empresa tenga una gran aceptación a nivel local.

En junio de 2004 se llega a un acuerdo y se establece un contrato con la funeraria “Los Olivos” y posteriormente con la “Aseguradora Solidaria De Colombia” con motivo de ofrecer más variedad y satisfacción para todos los usuarios de Servifamiliar, añadiendo a sus servicios el beneficio de obtener un seguro de vida para el titular del servicio. Tiempo después la empresa logra posicionarse en el sector salud en las ciudades de Tuluá y Buga ofreciendo una amplia variedad de descuentos con los mejores especialistas de estas ciudades.

### **6.2. MISIÓN**

La misión actual de la empresa es:

Prestar un servicio excelente a todos nuestros afiliados a través de la mediación entre todas las empresas que prestan servicios de salud, recreación y protección logrando la mejor atención y los mejores precios para los afiliados.

### **6.3. VISIÓN**

La visión actual de la empresa es:

Ser la mejor opción de mediación en salud, recreación y protección para todos los colombianos.

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (Serna, 2008)

De acuerdo con los componentes teóricos de la misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto

al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En cuanto a la empresa Servifamiliar se encuentra bien fundamentada, dado que establece su propósito al describir que buscan lograr la mejor atención y precios para sus afiliados. Además, detalla sus servicios, salud, recreación y protección.

“La visión es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenecía de todos los miembros de la organización, señala el rumbo, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.” (Serna, 2008)

Basado en lo anterior, la visión de la empresa Servifamiliar actualmente se está llevando a cabo, dado que no solo proporcionan un excelente servicio, sino una diversificación, al ofrecer servicios de salud, recreación y protección en un mismo paquete, siendo la única empresa que utiliza esta estrategia en el mercado tulueño.

#### **6.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

- Venta de planes de seguro funerario
- Venta de plan de descuentos en salud
- Venta de Seguro de vida

La empresa ofrece a sus clientes un paquete integral de servicios con el cual adquiere 3 servicios, tales como: Seguro funerario, descuentos en salud y seguro de vida, las personas pueden acceder a estos servicios con una llamada telefónica a los proveedores de servicio o directamente a la empresa. El tipo de contrato para el plan de previsión exequial es a término indefinido con unas cláusulas de cumplimiento de 24 horas por muerte accidental después de aceptada la afiliación, 60 días por muerte natural y 180 días por enfermedad terminal pre-existente, tanto en Funerales San Martín como en Los Olivos, para los servicios de descuentos en salud y seguros de vida no existen este tipo de condiciones, para el caso específico de los descuentos en salud los clientes tienen todas las opciones presentadas en el anexo 5, el servicio es prestado 24 horas después de realizada la vinculación. Los clientes pagan una tarifa única por estos 3 servicios por un valor de \$17.000 pesos mensuales.

## 6.5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS INTERNO

### 6.5.1. Benchmarking

A través de esta herramienta se pretende llevar a cabo las comparaciones de múltiples aspectos de la empresa Servifamiliar con respecto a los competidores, con el fin de identificar factores claves de desempeño y comportamiento, esto se logra obteniendo información de las organizaciones que ofrecen los mismos servicios que la empresa estudiada. Inicialmente se definirá las variables a comparar, después se identificarán las organizaciones idóneas para realizar la comparación y posteriormente recopilar y analizar la información pertinente, con la que se podrá conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros. A continuación se observará las empresas a comparar en el campo en que se desempeñan y representan algún tipo de competencia, seguido de los factores de éxito del sector en el que se encuentra la empresa objeto de estudio, lo cual permitirán realizar la matriz de perfil competitivo (MPC) para su análisis.

#### 6.5.1.1. Empresas competidoras

**Tabla 8.** Empresas competidoras

<b>Competidor #1</b>	<b>Nombre: Servifamiliar</b>
La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá, en la cra 33 # 25-39 barrio Alvernia, creada desde el año 2001, dedicada a la venta de planes de previsión exequial, planes de descuentos en servicios médicos y micro seguros de vida a través de empresas prestadoras de estos servicios.	
<b>Competidor #2</b>	<b>Nombre: Sercofun los Olivos</b>
La empresa tiene su oficina principal en Tuluá, ubicada en la cra 33 # 25-35 barrio Alvernia, cuenta con una experiencia en el mercado de 36 años, dedicada a la prestación de servicios funerarios integrales de excelente calidad a nivel nacional.	
<b>Competidor #3</b>	<b>Nombre: Mondragón Alvares y Cía. funerales San Martin</b>
La empresa está constituida en la ciudad de Tuluá, su oficina Principal se encuentra en la Cra 39 No. 27-65 barrio Panamericano, con 45 años en el mercado, su actividad está enfocada a la prestación de servicios funerarios. También cuentan con sedes en diversas ciudades del departamento como lo son Buga, Andalucía, Trujillo.	
<b>Competidor #4</b>	<b>Nombre: Previser</b>
La empresa con oficina ubicada en la ciudad de Tuluá en la Cr25 25-36 Edif Octavio Montoya Of. 304, con más de 30 años en el mercado, presta sus servicios en los departamentos del Cauca, Valle Del Cauca, Risaralda, Quindío y Tumaco (Nariño). Su actividad se basa en un sistema en Red de Beneficios, con empresas y/o instituciones que brindan descuentos en las áreas: Comercial, Turismo, Recreación, Educación, Capacitación, Jurídico y descuentos en servicios médicos.	

**Tabla 8.** Empresas competidoras (Continuación)

<b>Competidor #5</b>	<b>Nombre: Cooperativa de ahorro y crédito Coprocenva</b>
La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá en la cra 25 # 28-22 centro de la ciudad, fundada hace 47 años, su actividad principal es la consecución de asociados para prestar servicio de ahorro y crédito a los cuales se les da una gran variedad de beneficios entre ellos la adquisición de planes de previsión exequial.	
<b>Competidor #6</b>	<b>Nombre: Suramericana S.A.</b>
La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá en la calle 27 # 25-18, fundada hace 76 años, esta es una compañía que integra en diferentes empresas soluciones en seguros y seguridad social. Su marca se presenta a los clientes como Seguros SURA, ARL SURA y EPS SURA.	

**Fuente:** Elaboración propia

#### 6.5.1.2. Factores claves de éxito

Para hacer el análisis de la competencia se evaluarán las empresas competidoras para cada tipo de servicio que presta la empresa, servicios funerarios, servicios de salud y servicios de seguros de vida; ya que no existe en la zona otra empresa que realice estas actividades conjuntas como lo hace Servifamiliar. En la siguiente tabla se muestran las organizaciones señalando en que sector compiten con la empresa servifamiliar.

**Tabla 9.** Empresas y su sector

<b>Empresas/ Tipo de servicios</b>	<b>Servicios Funerarios</b>	<b>Servicios en Salud</b>	<b>Seguros de Vida</b>
Servifamiliar	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Sercofun los Olivos	<b>X</b>	-	-
Mondragón Alvares y Cía. funerales San Martín	<b>X</b>	-	-
Previser	-	<b>X</b>	-
Cooperativa de ahorro y crédito Coprocenva	<b>X</b>	-	-
Suramericana S.A.	-	-	<b>X</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La determinación de los factores claves de éxito es un método aplicado a un número de áreas que aseguran un resultado exitoso en las organizaciones, de acuerdo con la experiencia que tienen los autores en la empresa junto con la gerencia y sus colaboradores, se establecieron los factores más relevantes de las áreas en que la compañía tiene mayor oportunidad de ganar una ventaja estratégica significativa sobre sus competidores, los cuales se detallan a continuación:



1. Portafolio de servicios
2. Tecnologías
3. Publicidad
4. Modalidades de pago
5. Fidelización
6. Coberturas de mercado
7. Servicio al cliente
8. Infraestructura

#### 6.5.1.3. Análisis de los factores claves de éxito en los servicios funerarios

**Tabla 10.** Factores claves de éxito en el servicio funerario

<b>Factor 1 : Portafolio de servicios</b>			
<b>Servifamiliar</b>	<b>Los Olivos</b>	<b>San Martín</b>	<b>Coprocenva</b>
Ofrecen planes de previsión exequial para un grupo familiar de 8 personas con el beneficio de poder incluir los padres y conyugues hasta los 75 años de edad cuyos servicios son prestados por dos proveedores diferentes los cuales eligen los clientes según su preferencia.	Ofrecen diversos planes de previsión exequial entre los cuales destacan planes corporativos, los planes para grupos familiares pequeños (hasta 4 personas y con un límite de 50 años de edad) y sus demás planes con límites de 65 años de edad.	Ofrecen planes de previsión exequial corporativos, individuales y repatriaciones a sus afiliados y límites de afiliación hasta los 65 años de edad.	Ofrecen a sus asociados la posibilidad de adquirir un plan de previsión exequial a bajos costos con su proveedor (Los Olivos).
<b>Factor 2: Tecnología</b>			
<b>Servifamiliar</b>	<b>Los Olivos</b>	<b>San Martín</b>	<b>Coprocenva</b>
No cuenta con tecnología avanzada, tiene carencia de software contable y de bases de datos, todo esto se maneja por medio de bases de datos en Excel y físicamente.	Cuentan con un avanzado software de bases de datos de clientes y programas contables, también cuentan con tecnología para realizar velaciones online para personas que habitan fuera de la ciudad o país.	Cuenta con un buen software para manejo de bases de datos aunque se encuentra un poco desactualizado pero cumple con las funciones necesarias para en funcionamiento de la empresa.	Cuentan con un avanzado software de bases de datos de los asociados y programas contables ya que su actividad principal así lo requiere.

**Tabla 10.** Factores claves de éxito en el servicio funerario (Continuación)

<b>Factor 3: Publicidad</b>			
<b>Servifamiliar</b>	<b>Los Olivos</b>	<b>San Martín</b>	<b>Coprocenva</b>
Actualmente la empresa hace un mínimo esfuerzo en publicidad dado sus costos ya que esta no puede adquirirlos de manera fácil.	La empresa cuenta con una fuerte pauta publicitaria con los planes corporativos y su grupo de ventas.	Esta empresa cuenta con una pauta publicitaria pasiva y se centra en las personas que visitan su establecimiento.	Esta empresa ofrece publicidad de los servicios de previsión exequial únicamente a las personas que se van a vincular a su empresa.
<b>Factor 4: Modalidades de pago</b>			
<b>Servifamiliar</b>	<b>Los Olivos</b>	<b>San Martín</b>	<b>Coprocenva</b>
La empresa en la actualidad es la única que recibe pagos de los clientes semanales, quincenales y mensuales, cuenta con recaudo en el domicilio de los clientes en zonas de difícil acceso en el centro y norte del valle, además son los únicos que reciben pagos de hasta un mes en consignación bancaria a nivel nacional, también acercándose a la oficina.	En la actualidad cuenta con el más amplio sistema de pago dado que sus afiliados directos pueden realizar sus pagos por medio de varias empresas que realizan recaudos tales como servíamos y gane, también pueden realizar pagos por medio del banco de occidente con la condición de que se paguen como mínimo 3 meses en adelante, también tienen asesores de recaudo y pueden acercarse a pagar directamente a las oficinas.	Cuenta con un sistema de recaudo tradicional en el cual cuentan con varios asesores de cobro, pagos directamente en la oficina y por medio de consignaciones bancarias.	Se maneja únicamente el descuento por nómina o aportes de asociado.
<b>Factor 5: Fidelización</b>			
<b>Servifamiliar</b>	<b>Los olivos</b>	<b>San Martín</b>	<b>Coprocenva</b>
La empresa obsequia un mes a los clientes que den un referido para una afiliación.	Durante tiempos específicos la empresa obsequia un mes por referidos para filiaciones, al final del año se realizan varios sorteos donde participan los clientes de la empresa a los cuales se les hace una reunión y se les brinda una atención especial.	A final del año realizan una rifa entre los afiliados de la empresa.	No existe fidelización para los servicios exequiales.

**Tabla 10.** Factores claves de éxito en el servicio funerario (Continuación)

<b>Factor 6: Cobertura de mercado</b>			
<b>Servifamiliar</b>	<b>Los Olivos</b>	<b>San Martín</b>	<b>Coprocenva</b>
En cuanto a esta empresa la cobertura se da en las ciudades y municipios donde actualmente tiene presencia (centro y norte del Valle).	Cobertura a nivel de centro y norte del Valle.	Cobertura a nivel de centro y norte del Valle.	Cobertura en el suroccidente del país.
<b>Factor 7: Servicio al cliente</b>			
<b>Servifamiliar</b>	<b>Los Olivos</b>	<b>San Martín</b>	<b>Coprocenva</b>
La empresa presta una atención integral y personalizada con los asesores de recaudo y en las oficinas.	Esta empresa presta una atención personalizada en las oficinas y a los clientes corporativos.	Esta empresa presta una atención personalizada en las oficinas y a los clientes corporativos.	No se hace directamente en las oficinas, a los clientes les toca ir donde el proveedor de servicios funerarios.
<b>Factor 8: Infraestructura</b>			
<b>Servifamiliar</b>	<b>Los Olivos</b>	<b>San Martín</b>	<b>Coprocenva</b>
Cuenta con la oficina de atención al usuario, los servicios funerarios son contratados a través de terceros.	Cuenta con una buena infraestructura de oficinas, salas de velación, laboratorio de tanatología y parque automotor de última generación.	Cuentan con una excelente infraestructura compuesta por 5 salas de velación propias en Tuluá y sus alrededores, cuentan con campo santo propio (cementerio), cuentan con el mejor horno crematorio del centro y norte del valle y un parque automotor de última generación.	Cuenta con la oficina de atención al usuario, los servicios funerarios son contratados a través de terceros.

Fuente: Elaboración propia

#### 6.5.1.4. Análisis de los factores claves de éxito en los servicios de salud

**Tabla 11.** Factores clave de éxito en los servicios de salud

<b>Factor 1: Portafolio de servicios</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Previser</b>
Cuenta con una amplia gama de descuentos en servicios de salud (médicos generales, médicos especialistas y exámenes especializados), en cuanto a recreación solamente cuenta con un parque recreativo en la ciudad de Tuluá, también cuenta con asesoría integral para búsqueda de alternativas en diferentes especialidades médicas.	Esta empresa cuenta con una red de beneficios con empresas y/o instituciones que brindan descuentos en las áreas: Comercial, Turismo, Recreación, Educación y Capacitación, Paquete Jurídico, Auxilios Económicos en Protección.

**Tabla 11. Factores clave de éxito en los servicios de salud (Continuación)**

<b>Factor 2: Tecnología</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Previser</b>
Cuenta con elementos básicos para consecución de citas como: teléfonos, un computador y una base de datos.	Cuentan con avanzados equipos para atención del público por medios ofimáticos como: teléfonos, diademas telefónicas, conmutador, base de datos. Computadores y pagina web.
<b>Factor 3: Publicidad</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Previser</b>
Actualmente la empresa hace un mínimo esfuerzo en publicidad dado sus costos y que esta no puede adquirirlos de manera fácil.	Esta empresa cuenta con una fuerte estrategia publicitaria por medio de internet y canales de televisión tienen varios comerciales, también tienen una pauta publicitaria en todos los establecimientos con los que tienen convenio de descuentos a los afiliados.
<b>Factor 4: Modalidades de pago</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Previser</b>
La empresa en la actualidad es la única que recibe pagos de los clientes semanales, quincenales y mensuales, cuenta con recaudo en el domicilio de los clientes en zonas de difícil acceso en el centro y norte del valle, además son los únicos que reciben pagos de hasta un mes en consignación bancaria a nivel nacional, también acercándose a la oficina.	Esta empresa cuenta con una modalidad de pago estricta donde hay que cancelar el total del valor del plan en 3 cuotas fijas para poder acceder a los servicios.
<b>Factor 5: Fidelización</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Previser</b>
La empresa obsequia un mes a los clientes que den un referido para una afiliación.	Tiene dos incentivos por pronto pago los cuales son un bono por pronto pago y bono pro vivienda.
<b>Factor 6: Cobertura de mercado</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Previser</b>
En cuanto a esta empresa la cobertura se da en las ciudades y municipios donde actualmente tiene presencia (centro y norte del Valle).	Existe una cobertura del servicio en los departamentos de Cauca, Valle Del Cauca, Risaralda, Quindío y Tumaco (Nariño).
<b>Factor 7: Servicio al cliente</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Previser</b>
La empresa se encarga de buscar soluciones oportunas para los clientes dependiendo los requerimientos (precio, tiempo y lugar).	Los mismos clientes se encargan de pedir las citas para los diferentes servicios que presta la empresa.
<b>Factor 8: Infraestructura</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Previser</b>
Cuenta con una oficina con una capacidad aproximada de 5 personas.	Cuenta con gran oficina donde están las diferentes áreas de servicio (contabilidad, asesores de servicio, gerencia etc.).

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.5.1.5. Análisis de los factores claves del éxito en los servicios de seguros de vida

**Tabla 12.** Factores claves del éxito en los servicios de seguros de vida

<b>Factor 1: Portafolio de servicios</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Suramericana</b>
La empresa ofrece un micro seguro de vida por la adquisición del plan de previsión exequial.	Ofrece una amplia gama de seguros para las personas y empresas.
<b>Factor 2: Tecnología</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Suramericana</b>
Cuenta con elementos básicos.	Cuenta con todas las herramientas digitales y físicas para la captación de seguros.
<b>Factor 3: Publicidad</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Suramericana</b>
Actualmente la empresa hace un mínimo esfuerzo en publicidad dado sus costos y que esta no puede adquirirlos de manera fácil.	Cuenta con las mejores pautas comerciales del mercado televisión, radio, prensa, internet, etc.
<b>Factor 4: Modalidades de pago</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Suramericana</b>
La empresa en la actualidad es la única que recibe pagos de los clientes semanales, quincenales y mensuales, cuenta con recaudo en el domicilio de los clientes en zonas de difícil acceso en el centro y norte del valle, además son los únicos que reciben pagos de hasta un mes en consignación bancaria a nivel nacional, también acercándose a la oficina.	Esta empresa ofrece modalidades de pago tales como: pse, tarjetas débito y crédito y pagos en las sedes.
<b>Factor 5: Fidelización</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Suramericana</b>
La empresa obsequia un mes a los clientes que den un referido para una afiliación.	Llamadas en fechas especiales y cada año de transcurrido de afiliado llevan están recordando su nuevos servicio para el año.
<b>Factor 6: Cobertura de mercado</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Suramericana</b>
En cuanto a esta empresa la cobertura se da en las ciudades y municipios donde actualmente tiene presencia (centro y norte del Valle).	Cubrimiento a nivel nacional.
<b>Factor 7: Servicio al cliente</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Suramericana</b>
Se presta la asesoría necesaria para la reclamación y afiliaciones a los seguros de vida.	Amplios canales de comunicación y atención de clientes por medio de canales físicos y virtuales.
<b>Factor 8: Infraestructura</b>	
<b>Servifamiliar</b>	<b>Suramericana</b>
Cuenta con una oficina con elementos básicos para afiliaciones y reclamaciones de seguros.	Cuenta con una avanzada infraestructura a nivel nacional e internacional estando a la vanguardia en cuando a la actividad de seguros de todo tipo.

**Fuente:** Elaboración propia

#### 6.5.1.6. Matriz del perfil competitivo

Para poder realizar un adecuado análisis del mercado se lleva a cabo una matriz del perfil competitivo (MPC), la cual es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de la empresa e informa acerca de sus fortalezas y debilidades. Algunos de los factores más influyentes en dicho mercado son la publicidad, el servicio al cliente y el portafolio de servicios, elementos que causan un gran impacto en la decisión de compra de los actuales y prospectos clientes. Cabe resaltar que el portafolio de servicios y el servicio al cliente proporcionan a los clientes momentos de verdad en los que hay interacción entre el cliente y la organización, lo cual juega un factor clave en el éxito de los servicios prestados por las empresas.

**Tabla 13.** Matriz del perfil competitivo de los servicios funerarios

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA EL SERVICIOS DE SALUD**

Factores Críticos para el Éxito	Peso		Servifamiliar		Previser	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Portafolio de servicios	20%	0,2	2	0,4	4	0,8
Tecnología	10%	0,1	1	0,1	4	0,4
Publicidad	20%	0,2	1	0,2	4	0,8
Modalidades de pago	5%	0,05	3	0,15	2	0,1
fidelización	5%	0,05	1	0,05	4	0,2
Cobertura de mercado	10%	0,1	2	0,2	4	0,4
Servicio al cliente	20%	0,2	3	0,6	2	0,4
Infraestructura	10%	0,1	1	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>		<b>1,8</b>		<b>3,5</b>

Escala de calificación de 1 a 4

Debilidad mayor calificación 1, debilidad menor calificación 2, fuerza menor calificación 3 y fuerza mayor calificación 4

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que la empresa Previser muestra una fortaleza en todos los aspectos evaluados a excepción del servicio al cliente y las modalidades de pago, las cuales tienen una baja calificación dentro de la evaluación.

**Tabla 14.** Matriz del perfil competitivo de los servicios de salud

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA EL SERVICIO FUNERARIO**

Factores Críticos para el Éxito	Peso		SERVIFAMILIAR		Los Olivos		San Martin		Coprocenva	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Portafolio de servicios	20%	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Tecnología	10%	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Publicidad	20%	0,2	1	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Modalidades de pago	5%	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05
fidelización	5%	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Cobertura de mercado	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Servicio al cliente	20%	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Infraestructura	10%	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>		<b>2,2</b>		<b>3,6</b>		<b>2,75</b>		<b>2,4</b>

Escala de calificación de 1 a 4

Debilidad mayor calificación 1, debilidad menor calificación 2, fuerza menor calificación 3 y fuerza mayor calificación 4

**Fuente:** Elaboración propia

Para la evaluación de los factores críticos para el éxito de los servicios funerarios se le dio un peso importante al servicio al cliente, debido a la carga emocional que afrontan los usuarios cuando tienen un momento de verdad con los prestadores del servicio.

**Tabla 15.** Matriz del perfil competitivo de los servicios de seguros de vida

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA SEGUROS DE VIDA**

Factores Críticos para el Éxito	Peso		Servifamiliar		Suramericana	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Portafolio de servicios	20%	0,2	1	0,2	4	0,8
Tecnología	10%	0,1	1	0,1	4	0,4
Publicidad	20%	0,2	1	0,2	4	0,8
Modalidades de pago	5%	0,05	2	0,1	3	0,15
fidelización	5%	0,05	1	0,05	2	0,1
Cobertura de mercado	10%	0,1	1	0,1	4	0,4
Servicio al cliente	20%	0,2	1	0,2	4	0,8
Infraestructura	10%	0,1	1	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>		<b>1,05</b>		<b>3,85</b>

Escala de calificación de 1 a 4

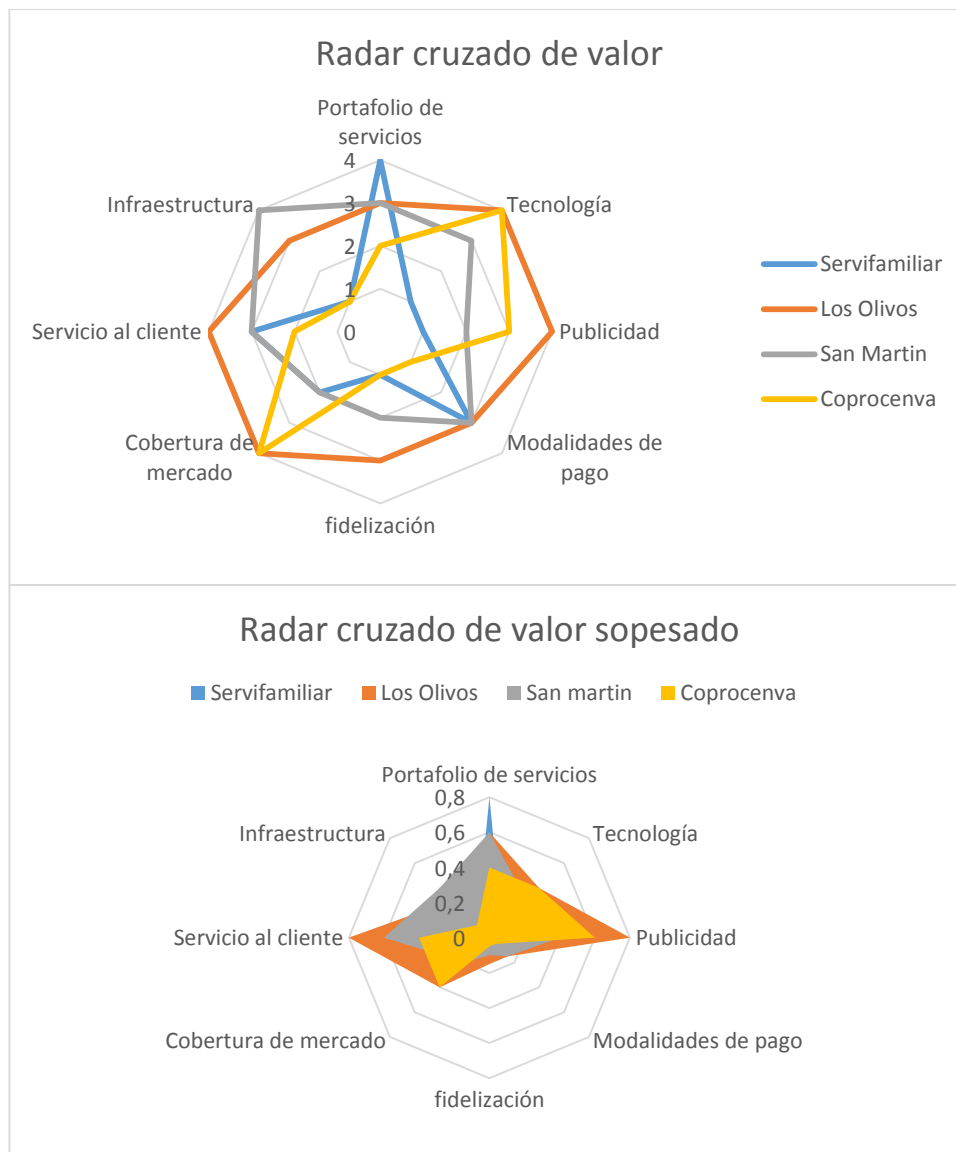
Debilidad mayor calificación 1, debilidad menor calificación 2, fuerza menor calificación 3 y fuerza mayor calificación 4

**Fuente:** Elaboración propia

El factor crítico del éxito más influyente en el mercado de los seguros de vida se determinó como la publicidad, ya que a pesar de que hay muchas empresas que prestan este servicio Suramericana se destaca gracias a su gran pauta publicitaria (vía web, televisión y radio).

### 6.5.1.7. Radar de competitividad de las Instituciones

**Gráfica 2.** Radar cruzado de competitividad de los servicios funerarios en todas las organizaciones

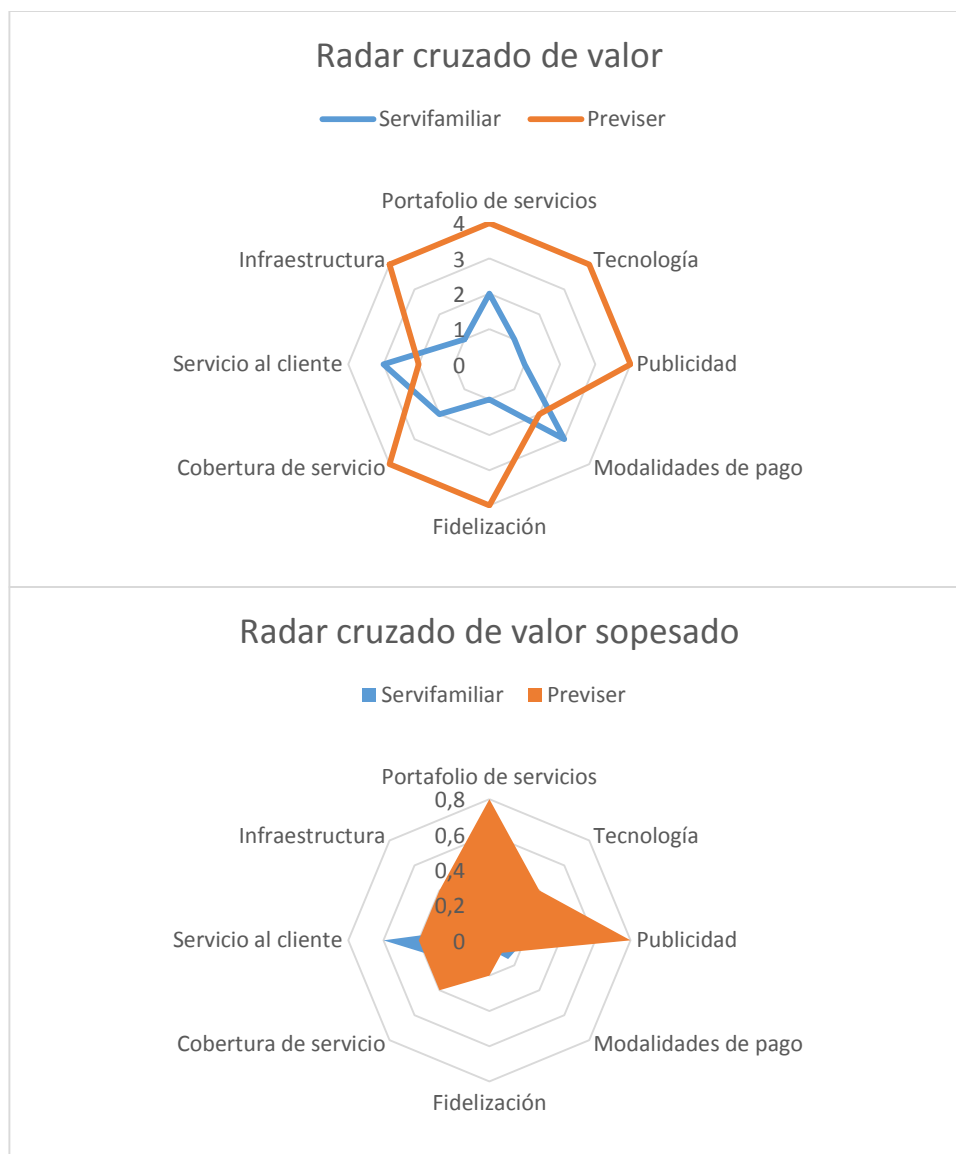


**Fuente:** Elaboración propia

Con este análisis se puede observar que Los olivos es la empresa con más ventaja en el mercado estudiado con una calificación de 3,6, en segundo lugar se encuentra San Martín con un 2,75, en tercer lugar Coprocenva con 2,4 y en último lugar Servifamiliar con 2,2 destacando únicamente en cuanto al portafolio de servicios ofrecido, con esto se muestra cuáles son los puntos que debe mejorar la empresa para poder llegar a ser mucho más competitiva en el mercado.



**Gráfica 3.** Radar cruzado de competitividad de los servicios de salud en las Servifamiliar y Previser



**Fuente:** Elaboración propia

Esta matriz de perfil competitivo se muestra que la empresa Previser tiene una enorme ventaja en el mercado con respecto a servifamiliar y destacan los factores tales como portafolio de servicios, publicidad, tecnología y cobertura de servicio, en cuanto a servifamiliar solo muestra superioridad en cuanto a servicio al cliente, esto nos indica que puntos se deben mejorar en cuanto a los servicio de salud en esta empresa.

**Gráfica 4.** Radar cruzado de competitividad de los seguros de vida de Servifamiliar y Suramericana



**Fuente:** Elaboración propia

De la matriz de perfil competitivo de seguros de vida se puede observar una superioridad total en todos los factores evaluados, por lo cual la actividad de seguros de vida en la empresa Servifamiliar debe ser mejorada en todos los aspectos anteriormente evaluados para aumentar su nivel competitivo.

## **Análisis matriz de perfil competitivo servicios funerarios, salud y seguros de vida**

Como se muestra en el análisis de las matrices de perfil competitivo realizadas, en cuanto a los mercados en los que hace presencia la empresa en los sectores de previsión exequial, descuentos en salud y seguros de vida, se demuestra que la principal fortaleza de la empresa es su portafolio de servicios, esto debido a que la empresa compite en tres sectores diferentes como se ha dicho anteriormente y las demás organizaciones solo están en uno de ellos a la vez, igualmente se encuentra que las formas de pago son otra gran ventaja frente a la competencia ya que cuenta con métodos que los otros no aplican actualmente, por otro lado se ve que en factores como tecnología, publicidad, fidelización, cobertura de mercado, servicio al cliente e infraestructura la empresa está en una total desventaja tal y como se percibe en las matrices. Es en estos aspectos que la empresa debe hacer énfasis en su fortalecimiento creando estrategias que le permitan elevar sus niveles de competitividad en comparación con los demás competidores.

Al realizar este estudio, se pudo diagnosticar la situación de desventaja que tiene la empresa frente a sus principales competidores, y se demuestra claramente que las compañías evaluadas cuentan con mejor posicionamiento estratégico.

### **6.5.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

Para el desarrollo de la matriz de posición estratégico y evaluación de la acción se aprecia un grupo de fuerzas internas y externas las cuales juegan un papel importante en las acciones estratégicas que se toman en la empresa. Estas fueron determinadas según la experiencia previa de los investigadores para su posterior valoración.

El esquema que brinda la matriz indica si las estrategias deben ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas y si estas son las más adecuadas para la empresa estudiada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas que son la fortaleza financiera [FF] que están representados en costos y flujos de efectivo; y la ventaja competitiva [VC] que se representa por los factores diferenciadores de la empresa como su portafolio de servicios, calidad, su publicidad, entre otros; estas características internas son evaluadas según su postura frente al mercado y sus dos dimensiones externas que son la estabilidad ambiental [EE] con los factores que influyen en el entorno del sector en el que se ubica la empresa y la fortaleza de la industria [FI]) que se basa en las características específicas del sector como su crecimiento o barreras de entrada.

Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de la empresa los cuales se evalúan con criterios de numeración, especificando que para las dimensiones de FF y FI los números de 1

a 6 siento 1 la peor y 6 la mejor de los criterios que la integran al igual que para las dimensiones de VC y EE que son en números negativos de -6 a -1 donde -6 es la peor y -1 la mejor de los criterios que la integran. En la combinación de estas dimensiones se compara con los competidores utilizando FF y VC, y la comparación con la con otras industrias se realiza con FI y EE.

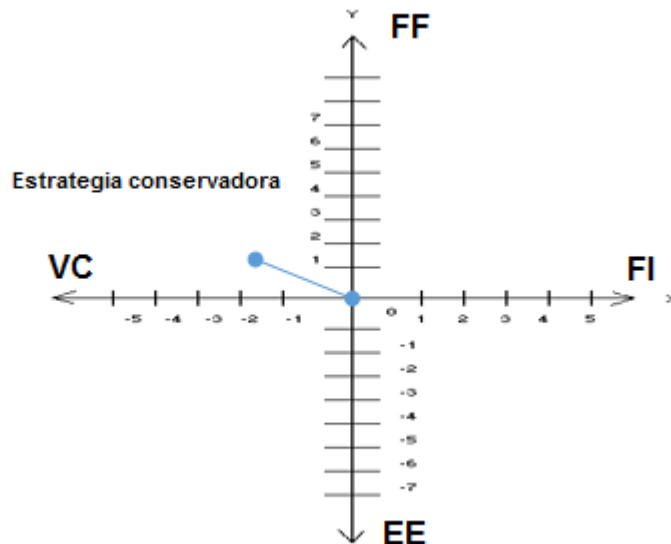
**Tabla 16.** Matriz PEYEA

## SERVIFAMILIAR MATRIZ PEYEA

<b>VARIABLES A EVALUAR</b>			
<b>FUERZAS FINANCIERAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>SUMATORIA</b>	<b>SUMATORIA</b>
Incremento en los costos	5	<b>EJE X</b>	<b>EJE Y</b>
Incremento en las cuentas por cobrar	3	-1,08	1,1
Flujos de efectivo	2		
Proporción precio/utilidad	5		
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,8</b>		
<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA</b>	<b>VALOR</b>		
Crecimiento del sector salud	4		
Bajas barreras de entrada de nuevos competidores	2		
Estabilidad financiera	2		
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,7</b>		
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>VALOR</b>		
Amplio portafolio de servicios	-2		
Calidad del servicio	-2		
Infraestructura	-5		
Publicidad y promoción	-6		
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,8</b>		
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	<b>VALOR</b>		
Riesgo en enfermedades contagiosas contemporáneas	-4		
Tasa de mortalidad	-3		
Crecimiento de demanda de servicios particulares de salud	-1		
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,7</b>		

**Fuente:** (David F. R., 2003) Adaptación propia

## Ilustración 2. Perfil estratégico de la matriz peyea de Servifamiliar



**Fuente:** (David F. R., 2003) Adaptación propia

Como resultado del análisis se puede evidenciar que la empresa Servifamiliar se encuentra en el cuadrante superior izquierdo. Para las empresas ubicadas en esta posición de la gráfica se sabe que se tiene escasa ventaja competitiva en el mercado, por lo tanto debe implementar una estrategia conservadora ya que se encuentra en una industria altamente desafiante.

Producto del diagnóstico realizado a la empresa Servifamiliar, se señalan cuales factores influyen en el posicionamiento de la organización en el mercado, por este motivo se exponen los elementos más representativos en el desarrollo de dicho capítulo.

- La ventaja competitiva más trascendente de la empresa es su portafolio de servicios y métodos de pago, dichos factores han influido positivamente en la satisfacción de los clientes.
- A pesar de la ausencia de una fuerza de ventas, la empresa cuenta con una sólida cantidad de clientes, no obstante para asegurar la permanencia de estos se deben realizar esfuerzos para la ampliación de los beneficios percibidos.
- En lo concerniente a la competencia se comprueba que existen grandes compañías expandiéndose cada vez más con respecto a sus portafolios de productos lo cual representa un riesgo competitivo para la empresa Servifamiliar ya que cuentan con un buen posicionamiento a nivel local y departamental.

### 6.5.3. Análisis de factores internos

**Tabla 17.** Matriz de evaluación de factores internos

<b>MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)</b>			
<b>EMPRESA SERVIFAMILIAR</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
1. Talento humano poco calificado	0,1	1	0,1
2. Baja inversión en publicidad.	0,2	2	0,4
3. Ausencia de grupo de ventas	0,1	2	0,2
4. Infraestructura	0,1	1	0,1
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
1. Talento humano calificado	0,1	3	0,3
2. Buen servicio al cliente	0,1	4	0,4
3. Experiencia en el Sector	0,15	4	0,6
4. Comunicación	0,15	4	0,6
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,7</b>

<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
	<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
	<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
	<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Según la evaluación de los factores internos realizada a la empresa se puede deducir que esta se encuentra en condiciones idóneas para afrontar el ambiente interno tal y como se ve en la calificación total (2,7) en la cual destacan el buen servicio al cliente, la experiencia en el sector y la comunicación, por otro lado la baja inversión en publicidad y la ausencia de un grupo de ventas son debilidades en las cuales debe trabajar la empresa, aunque actualmente las fortalezas enfrentan adecuadamente las debilidades internamente.

#### **6.5.4. Cultura organizacional**

“Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que consolidan y comparten durante la vida empresarial” (Gómez, 2008) la empresa servifamiliar hace parte de un entorno en el que interactúa constantemente con otras organizaciones, motivo por el cual ha optado por tener un comportamiento de cooperación con sus proveedores de servicios, dentro de la organización se vive un ambiente de colaboración entre los miembros de la empresa, y se percibe armonía dentro de los miembros que conforman este grupo, existen relaciones comunicativas a nivel interno y externo, la comunicación interna es la que se da en el interior y busca el entendimiento de las actividades creando un enlace entre la gerencia y los colaboradores haciendo que las personas que hacen parte de la empresa se sienta implicada en los procesos lo cual se ve reflejado en una mayor efectividad en el trabajo, por lo general dicha información se da de manera vertical y en forma descendente en la estructura jerárquica y existen redes formales e informales para la difusión de la información, las primeras son establecidas por la empresa y las segundas surgidas entre los trabajadores para satisfacer las necesidades sociales entre las personas. Por otro lado el proceso de comunicación externa se da por medio de visitas de los asesores, de llamadas telefónicas y correspondencia, por último los valores que resaltan entre los miembros de la organización son la responsabilidad, la honestidad, el respeto y el sentido de pertenencia hacia la empresa.

La empresa no cuenta con departamentos ni áreas definidas, pero a continuación se hace referencia y análisis a los principales procesos que hacen que esta funcione. La atención al público se realiza de forma personalizada a los clientes, por parte de los asesores de cobro y por parte del personal administrativo buscando siempre brindarle soluciones efectivas a los clientes, pero aún existen aspectos por mejorar para estar a la par con los competidores previamente analizados, por este motivo la atención al cliente representa actualmente una debilidad para la compañía. Por otro la gestión financiera de la empresa indica que existe un cumplimiento de la empresa con sus obligaciones tales como pago a los trabajadores, pago a los proveedores y todos sus costos fijos, por experiencia previa de los investigadores se sabe que maneja excelentes relaciones comerciales con todos sus proveedores y no han existido problemas de atraso en los pagos, por este motivo se reconoce como una fortaleza de la empresa, ya que a pesar de ver disminuido su número de clientes y por ende sus ingresos, aún goza de la suficiente liquidez para su correcto funcionamiento. Por su parte la coordinación de rutas de cobro muestra buena desempeño debido a que mes a mes se hace por lo menos una visita y una llamada a cada uno de los clientes vinculados a los planes que ofrece la empresa siendo esta una fortaleza, por último la dirección y la planeación en la organización se

encuentra centralizada en la gerencia, caracterizándose por tener en cuenta las opiniones y sugerencias de las personas que allí laboran lo cual se puede denominar como una fortaleza.

De este análisis se puede deducir que aunque la empresa tiene ciertas carencias en el ámbito organizacional ha logrado desarrollar de manera adecuada la mayoría de los procesos vitales para su funcionamiento.

## **6.6. Descripción del paquete de servicios actual**

### **6.6.1. Componentes del concepto de servicio**

#### **Producto básico**

Servifamiliar ofrece a sus afiliados la vinculación a un plan de previsión exequial para un grupo familiar, también ofrece un plan de descuentos en servicios de salud y por último ofrece un seguro de vida.

#### **Servicio complementario**

Dentro de los servicios complementarios se encuentran los siguientes:

- Previsión exequial: Es prestado por medio de los siguientes proveedores: Sercofun Tuluá Ltda., Funerales Los Olivos y Mondragón Álvarez y CIA, Funerales San Martín.

Los servicios complementarios que prestan son: Traslado del fallecido en el área de los 100Km de nuestras sedes de Tuluá, Buga, Zarzal, y Roldanillo, o de los 80Km, en el área de influencia de las demás sedes de la Red de funerales en el país; preservación del cuerpo para cuarenta y ocho (48) horas, cofre en las referencias asignadas para el plan, sala de velación hasta por 24 horas, asesoría en el trámite de documentos exigidos para la inhumación del cuerpo, servicio de cafetería en las salas de velación, servicio telefónico local en salas de velación, ofrenda floral, libro de oraciones, servicio de un bus para acompañantes al campo santo dentro del área urbana para ciudades con más de 100.000 habitantes, carroza para traslado del cuerpo al campo santo, cinta con el nombre del fallecido, quince tarjetas de agradecimiento.

- Servicios de salud: Se ofrece búsqueda y gestión de citas con los diferentes proveedores de salud, dándole a los clientes la opción que más se ajuste a sus necesidades (tiempo, lugar, precio y preferencia). Los proveedores de servicios de salud se presentan en el anexo 5.



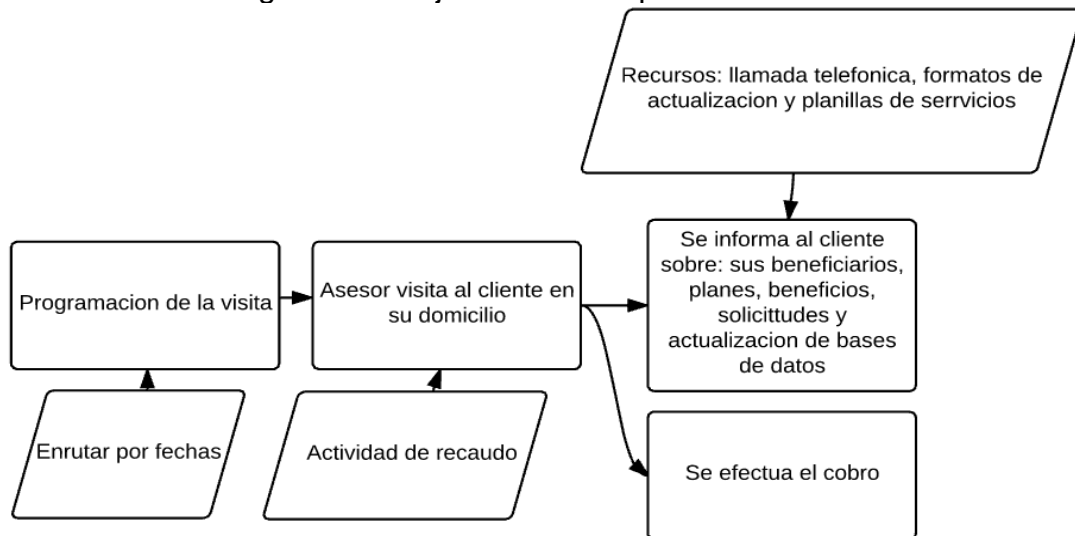
- Seguros de vida: El proveedor es la aseguradora solidaria. Se presta asesoría en la reclamación de seguros de vida, brindando apoyo en gestión de documentación para el inicio de cualquier reclamación.

## Entrega del servicio

La entrega de todos los servicios son entregados por los proveedores. Al ser una empresa mediadora en todos los productos que ofrece, para garantizar una entrega de servicio de una alta calidad se contratan proveedores que cuenten con la experiencia e infraestructura idóneas para la prestación de estos.

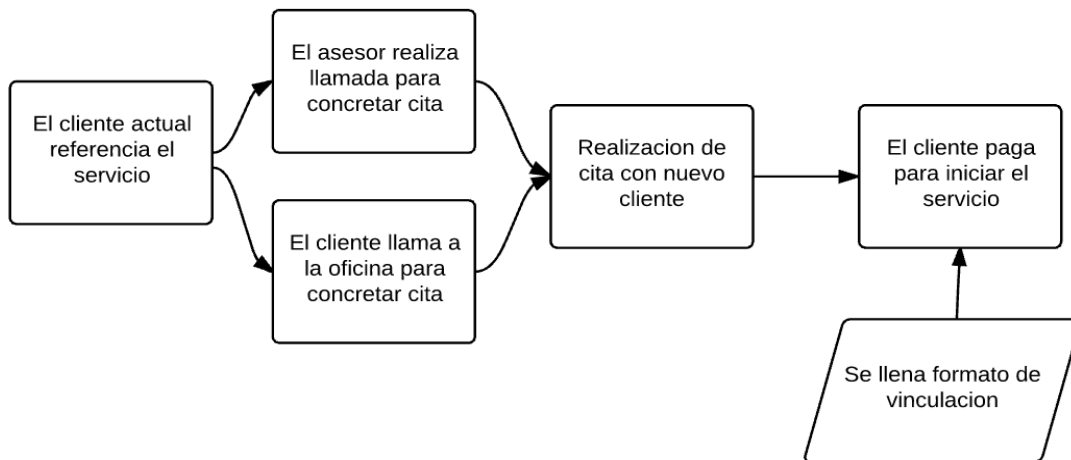
### 6.6.2. Diagrama de flujo del servicio

**Ilustración 3.** Diagrama de flujo del servicio para los clientes



**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 4.** Diagrama de flujo de los nuevos clientes



**Fuente:** Elaboración propia

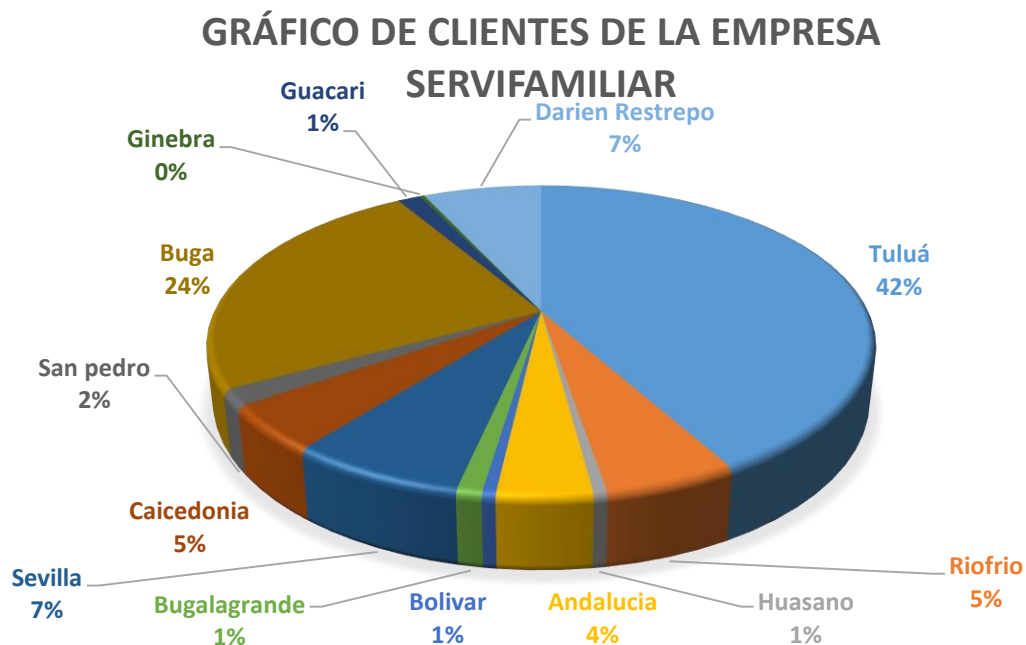
Servifamiliar maneja un amplio portafolio de servicio, ya que al ofrecer productos exequiales, de salud y seguros de vida cuenta con una variedad amplia de proveedores para así poder satisfacer las necesidades de sus clientes, siendo esta una propuesta atractiva para los clientes actuales y potenciales, pero no es suficiente ofrecer esta gran gama de opciones a la hora de utilizar cualquiera de los servicios, se debe implementar estrategias que permitan una mayor participación en el mercado y reconocimiento por parte de los clientes.

## 7. CAPÍTULO II. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

### 7.1. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Según (SAMPIERI, FERNANDEZ-COLLADO, & LUCIO, 2006) las fuentes primarias de información se obtienen directamente de la realidad, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa, es así como los investigadores recolectan la siguiente información de la empresa Servifamiliar, la cual fue constituida legalmente desde el año 2.001, cuenta actualmente con 1.463 clientes activos los cuales están repartidos de la siguiente manera: Tuluá: 600, Trujillo: 32, Rio frio: 78, Huasano: 8, Andalucía: 56, Bolívar: 8, Bugalagrande: 15, Sevilla: 104, Caicedonia: 68, San pedro: 24, Buga: 349, Guacarí: 19, Ginebra: 3, Darién/Restrepo: 99. Del total de estos clientes se tomó una muestra de 518 los cuales nos indican que el 61% se encuentra en estrato 2, el 22% se encuentra en estrato 3, el 11% en estrato 1 y el restante 6% repartido en estrato 4,5 y 6.

**Gráfica 5.** Clientes de la empresa Servifamiliar



**Fuente:** Elaboración propia

De una muestra de 494 clientes se sabe que el 77% tienen entre sus beneficiarios personas mayores de 60 años de edad, de las citas que se sacan para exámenes y consultas médicas el 95% son correctivas y tan solo el 3% de los clientes de la empresa son usuarios constantes del servicio de descuentos médicos.

## **7.2. SEGMENTACION DE MERCADO COMO BASE DE LA ESTRATEGIA**

Cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores a los que puede atender mejor. (Lovelock & Wirtz, Mercaderista, 2009) Para la empresa Servifamiliar el tipo de segmentación es pictográfica ya que la base del segmento de mercado son las personas que adquieren servicios para un grupo de individuos, en este caso los grupos familiares con características como sus estilos de vida, las edades y por cómo se ha visto en análisis anteriores el estrato socio económico. Se resaltan algunos atributos importantes en el segmento de mercado como son las preferencias de las personas por la adquirir servicios con variedad de complementos sin costos adicionales.

La cultura de la prevención es escasa dentro de los clientes de esta empresa, los servicios médicos más consultados son: medicina general, exámenes de laboratorio, exámenes de imágenes diagnosticas (ecografías, radiografías) y exámenes visuales como oftalmología y optometría, en gran parte la utilización del servicio de descuentos en salud es por la precaria situación de la salud en el país y las personas prefieren pagar un costo más alto por una atención rápida que esperar a que su salud se vea deteriorada por los tiempos de espera tan prolongados.

También se ha logrado conocer que la mayoría de los clientes de la empresa pagan este tipo de servicios por la previsión exequial, según la experiencia previa de los investigadores, los usuarios tienen conocimiento acerca de los costos de tomar estos servicios de manera particular. El costo de un servicio fúnebre oscila entre los 2 y 3 millones de pesos dependiendo del lugar la ubicación y ciertos factores que pueden hacer que el servicio sea más costoso.

En cuanto a la búsqueda de información por parte de los clientes para la prestación de los servicios con los que cuentan en la empresa, en primer lugar se encuentra la pregunta directa al asesor de cobros que los visita mes a mes a sus domicilios, en segundo lugar se encuentran las llamadas telefónicas a la empresa y en último lugar la visita a las instalaciones de la empresa, también se sabe que los clientes tienen 3 criterios bases para la selección de proveedores de servicios de salud, los cuales son: tiempo, lugar y costo, dado que este varía en cada cliente y es un factor determinante para tomar una decisión.

Para la elección del proveedor de servicios funerarios, el factor más predominante es la ubicación de las salas de velación y los cementerios que estas ofrecen principalmente a nivel local, la manera en que la empresa satisface otras necesidades de los clientes es haciendo los recaudos en lugares donde generalmente los competidores no realizan actividades como recaudos y asesorías personalizadas, también muchas personas buscan empresas con buena trayectoria en el mercado y la empresa cumple con dicho requisito, ya que tiene una trayectoria de 15 años cumpliéndole a las familias del centro y norte del Valle.

### **7.3. TOMA DE DECISIONES DE LOS CLIENTES HACIA LOS SERVICIOS**

“Cualquier tipo de servicio implica su compra y uso; es aquí donde se analiza como las personas toman las decisiones en cuanto a su experiencia con la compra, el consumo del servicio y cómo evalúa dicha experiencia” (Lovelock & Wirtz, 2009); partiendo de lo anterior, análisis a desarrollar será en tres etapas del modelo de consumo de servicios, estableciendo que su naturaleza es de servicios de alto contacto con el cliente, debido a su relación directa entre las dos partes, dado que es posible visitar personalmente, observar las instalaciones, el equipo y conocer al personal.

En la primera etapa de consumo, que es previa a la compra del paquete de servicios, las personas buscan satisfacer sus necesidades en este caso la previsión, obteniendo la mejor alternativa, ya sea en previsión exequial, servicios de salud o seguros de vida y poder escoger entre los proveedores potenciales. El cliente comienza una búsqueda de referencias entre conocidos y familiares, posteriormente los clientes visitan de 2 a 3 empresas que presten este tipo de servicios; una vez seleccionadas las posibles empresas donde desea adquirir el servicio, el cliente pondera los beneficios como precio, calidad y cobertura de cada uno antes de tomar una decisión final, y es así en donde la empresa intenta satisfacerlas ofreciéndoles variedad de servicios para alcanzar sus expectativas.

En la segunda etapa se analiza el encuentro del cliente con el servicio, en cual la empresa procura prestarlo de la mejor forma y con calidad, haciendo que el cliente sobrepase sus expectativas, ya que la empresa presta varios servicios en conjunto como ninguna otra empresa de este sector lo hace, y que además cuenta con un personal calificado para prestar un buen servicio. Los clientes cuentan con un horario de atención de lunes a sábado de 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00pm, cuentan con 4 líneas telefónicas las cuales son atendidas para dar información acerca de la prestación de los servicios fúnebres, también pueden obtener información acerca de citas con los diferentes especialistas en servicios de salud, los costos y la fecha en la que pueden programar sus consultas. Mes a mes un asesor de la empresa visita a los clientes de la empresa para hacer el recaudo de las cuotas y para realizar cualquier tipo de trámite de su plan, ya sea cambio de beneficiarios, solicitud de carnets o documentos para algún trámite; en cuanto a la reclamación de seguros de vida la empresa presta asesoría cada que se realiza una reclamación y orienta al cliente en todo el proceso requerido para adquirir el beneficio económico.

En la tercera y última etapa, que es posterior al uso de los servicios, la empresa al apuntarle a prestar un excelente servicio ofrece planes de previsión exequial con las funerarias más prestigiosas de la región como lo son: Funerales Los Olivos y Funerales San Martin; en cuanto a los servicios médicos la empresa ofrece a sus clientes citas en los centros de salud más reconocidos en la región, garantizándole a los clientes diagnósticos de confianza; por último, los seguros de vida se prestan

por medio de una de las empresas más importantes de seguros a nivel nacional, la aseguradora solidaria de Colombia, la cual cuenta con certificaciones de alta calidad avalada como la segunda mejor empresa para trabajar en el país. Servifamiliar al contar con los proveedores antes mencionados, pretende que los clientes tengan una buena perspectiva de la empresa, como ha sido confirmado en la encuesta realizada a los clientes y no solo siguen usando los servicios, sino que también la recomiendan como confiable.

#### **7.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Esta encuesta tiene como objetivo principal reunir información, la cual permita saber que desea el nicho de mercado a la hora de adquirir los servicios que se ofrecen y cómo se podría usar esta información para así rediseñar el servicio volviéndolo más atractivo (anexo 4).

Se puede evidenciar que las personas en su mayoría adquieren el servicios por el plan de previsión exequial, esto debido a que el costo de las cuotas mensuales son mucho menores al dinero que deberían conseguir para un funeral y entierro, también se puede percibir que los clientes tiene una buena percepción de la empresa dado que existen atributos de credibilidad como el cumplimiento a las personas afiliadas y la rapidez con las que se gestionan sus solicitudes, hechos que posicionan la empresa ante los clientes actuales y hace que ellos perciban una muy buena relación beneficio-costos. Además, se observó que los clientes no tiene un amplio conocimiento acerca de todos los beneficios que tienen al estar vinculados a la empresa, ya que creen que solamente pagan el plan de servicio funerario y esto tiene como resultado la poca utilización de los servicios médicos. Por otra parte, los no clientes manifiestan que no tienen conocimiento acerca de la empresa, por tal motivo adquieren estos servicios individualmente o a través de otras empresas.

Por último, se percibe que las personas quisieran contar con servicios extras en cuanto a la cobertura del sector funerario, tales como repatriaciones, exhumaciones, mausoleos, osarios y traslado a nivel nacional sin costo adicional, en cuanto a otros beneficios expresaron deseos de contar con parques recreativos y cursos de capacitación.

##### **7.4.1. Análisis de los resultados de la encuesta**

Se tomaron 40 clientes de la empresa, de los cuales 30 pertenecen al estrato socioeconómico 2, ya que el 61% de los clientes de la empresa pertenece a dicho estrato, los 10 clientes restantes se repartieron entre los estratos 1, 3, 4, 5 y 6, se toma un muestreo por conveniencia (Philip & Kevin , 2006), dadas las limitaciones de tiempo y esfuerzo al realizar una encuesta personal, dentro de los resultados encontrados en la realización de las encuestas, se demuestra que la antigüedad y el tener dentro de los planes de previsión exequial familiares como tíos, abuelos o padres mayores de 63 años son un factor que hace que los clientes desarrollen un

nivel de fidelidad alto, dada la experiencia previa de los investigadores esto es debido a que las personas que exceden esa edad no son vinculados dentro de los planes de ninguna empresa de servicios exequiales. En el desarrollo de las encuestas también se pudo notar que 20 de los 40 clientes se encuentran vinculados desde la creación de la empresa en el año 2001, lo cual fue posible gracias a la existencia de una fuerza de ventas en ese entonces; también se pudo notar que el 52% de los encuestados ha tenido por lo menos 1 servicio funerario y que el 30% a usado los servicio de descuentos médicos cuando su EPS se tarda demasiado en los procesos; el factor diferenciador más sobresaliente es la inclusión de varios servicios en un solo paquete del total de la muestra el 85% así lo dice, en cuanto a la ampliación del paquete de servicios los clientes muestran interés por abrir cursos de capacitación y la necesidad de tener en el plan un paquete de repatriación, por último se afirma que el 67.5% está conforme con la calidad de los servicios prestados por la empresa y se muestra un interés por el implemento de campañas de prevención en diversos exámenes y chequeos médicos.

#### **7.4.2. Resultados de la encuesta a los no clientes**

Se tomaron 20 personas de la ciudad de Tuluá, las cuales no pertenecen a la empresa, con el fin de evaluar la percepción que tienen los clientes potenciales y tener idea de que los lleva a consumir este tipo de servicios, el tipo de muestreo utilizado es el muestreo por conveniencia (Philip & Kevin , 2006). Como factor común en la adquisición de planes de previsión exequial esta descuentos en salud, se resalta que el ahorro es lo que más motiva a las personas en cuanto al consumo de este tipo de servicios; en cuanto al consumo de seguros de vida, el 75% de los entrevistados los consume para dejar algún tipo de ayuda económica a su familia y el restante 25% los adquiere en caso de sufrir accidentes, y así poder tener algún tipo de solvencia económica en caso de presentarse algún percance el cual les impida trabajar; del total de la muestra el 35% no tiene conocimiento de una empresa como Servifamiliar la cual ofrece los 3 tipos de servicios en un mismo paquete de servicios, pero se observa que si tienen conocimiento de la existencia de los competidores de cada uno de los sectores (descuentos en salud, previsión exequial y seguros de vida). También se evidencia el deseo de las personas que adquieren este tipo de servicios por adquirir descuentos en recreación y capacitación, por último se puede afirmar que la empresa no tiene una marca posicionada en el mercado, ya que el 60% de los encuestados no conoce de la empresa ni los servicios que esta presta, se puede concluir entonces que a pesar de que los clientes potenciales se encuentran informados acerca de las empresas que ofrecen los servicios anteriormente mencionados, desconocen la existencia de una empresa que les preste todos los servicios en un solo paquete de servicios, esto debido a la falta de una fuerza de venta y una estrategia de publicidad por parte de la empresa.

## **7.5. FACTORES DE CONSUMO DE LOS CLIENTES**

La empresa aplica en una categoría del servicio, la cual es un proceso hacia las personas, para percibir los servicios los clientes deben ingresar personalmente al sistema de servicios (Lovelock & Wirtz, 2009), lo cual en el caso tanto de los servicios médicos como los funerarios son de vital importancia para la prestación de estos, ya que debe existir un alto grado de cooperación por parte de los usuarios, para que estos obtengan el beneficio que buscan; el tiempo también es un factor clave que los clientes deben invertir en las actividades necesarias para la satisfacción de sus necesidades sobre todo en los servicios fúnebres, los cuales por los trámites legales y el estado emocional de las personas hacen que los tiempos de espera sean una experiencia desagradable en algunos casos; de los servicios médicos se conoce que el tiempo, el esfuerzo físico e incluso el temor son costos no económicos en los que incurren los clientes a la hora de acudir a las citas, no obstante la mayoría de los clientes se sienten muy a gusto y sienten que su necesidad ha sido satisfecha.

En cuanto a los seguros de vida se sabe claramente que sus procesos también son dirigidos hacia las personas debido a que, cualquier empresa aseguradora quiere estar al tanto de las cosas que le sucedan al cliente y su estado en todo momento, es por esto que los clientes deben visitar constantemente las instalaciones para hacer cualquier trámite o reclamación.

En la investigación de las necesidades y expectativas de los clientes se encontraron los siguientes factores que influyen en la adquisición de los servicios ofrecidos para la empresa:

- En cuanto a los planes de descuentos en salud se encontró que los tres criterios base para usar dichos servicios son: el tiempo que se refiere a la momento de solicitud y asignación de cita hasta el uso del servicio, el lugar que es el desplazamiento que tendrá que hacer cada usuario para la prestación del servicio y el costo que es el valor que está dispuesto a pagar el usuario para obtener el servicio.
- El factor de compra principal son los servicios de previsión exequial.
- A pesar de ofrecer planes de previsión se nota muy poca cultura preventiva por parte de los clientes.
- La empresa cuenta con un buen grado de percepción en cuanto a cumplimiento en la prestación de servicios.
- Se percibe un deseo de los clientes por ampliar el paquete de servicios.
- La estabilidad de los clientes actuales tienen como un punto bastante influyente que dentro de sus grupos familiares tienen personas mayores de 60 años, las cuales no son aceptadas en otras empresas.



## **8. CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS**

Una vez analizado el sector y las condiciones actuales de la empresa, se establecieron los factores que influyen en las ventas, además del conocimiento y la posición que actualmente tienen los competidores de los sectores en los que participa la empresa. Lo anterior, permite que se estructure el Plan de Marketing para la empresa Servifamiliar, para el periodo 2016 - 2017 en el Municipio de Tuluá, con miras en la obtención de nuevos clientes, innovación en los servicios y fidelización del mercado actual.

Los objetivos de las estrategias del plan de marketing de servicios son:

- Mejorar la calidad del servicio en un porcentaje mayor del 60% de tal manera que el cliente tenga una mejor percepción de la empresa.
- Lograr aumentar un 10% del total de los clientes actuales para el periodo 2016-2017 y poder fidelizarlos haciendo que se sientan confiados y parte de una empresa que se preocupa por ellos.
- Mejorar la imagen de la empresa en el mercado en un 40% lo que permitirá que los clientes cambien la mentalidad de que no solamente pagan un simple plan funerario, sino que poseen diversos beneficios al obtener el plan más completo del mercado, como lo es la salud, recreación y protección.

### **8.1. DISEÑO DEL PAQUETE DE SERVICIOS**

La empresa actualmente no cuenta con un programa de capacitación para su personal, se realizan únicamente reuniones con el fin de compartir experiencias y aparición de nuevos competidores, pero hay una ausencia de capacitaciones en temas como marketing, servicio al cliente, entre otros que podrían ser útiles para el personal, por tal motivo se recomienda programar capacitaciones para el personal, obteniendo mejoras en aspectos de atención al cliente y las ventas de la empresa, las cuales se conoce que son escasas. Para cumplir esta estrategia se puede buscar ayuda de cursos virtuales prestados por el SENA, los cuales brindan las herramientas necesarias y la respectiva certificación.

**Tabla 18.** Plan de capacitación

Plan de capacitación					
Empleado	Tema de capacitación	Duración /sesiones	Intensidad	Impacto de la capacitación al empleado	Presupuesto
Auxiliares administrativos	Curso de Excel	5 Sesiones de 2 horas	10 horas	Reducir tiempo de registro en base de datos	\$450.000
Auxiliares administrativos	Comunicación efectivas	3 Sesiones de 2 horas	6 horas	Mejorar cordialidad y vocabulario en el momento de atención	\$350.000
Asesores externos/ Auxiliares administrativos	Servicio al cliente	5 Sesiones de 2 horas	10 horas	Mejorar calidad de la atención por parte de los empleados	\$450.000
Asesores externos/ Auxiliares administrativos	Marketing de servicios	5 Sesiones de 2 horas	10 horas	Preparar los empleados en el ámbito comercial para mejorar las ventas	\$450.000

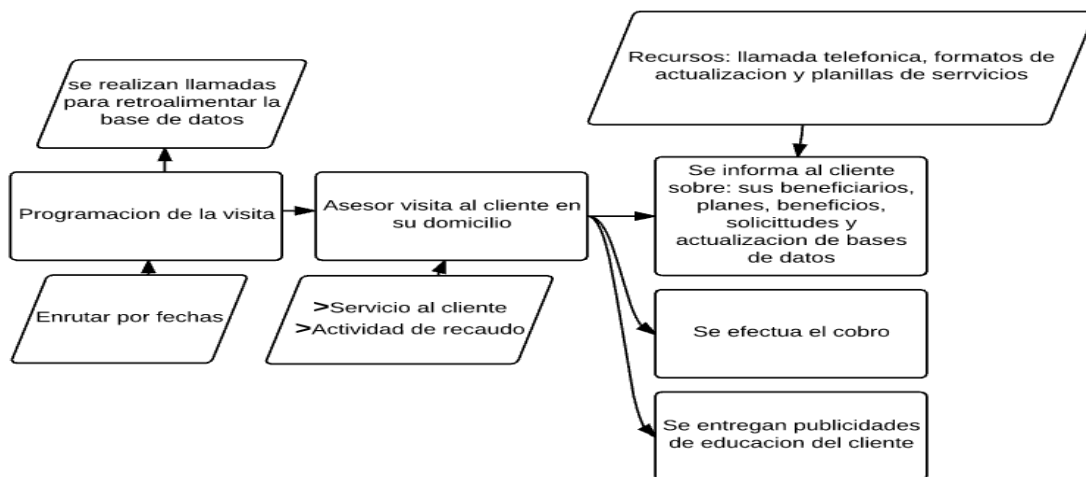
**Fuente:** Elaboración propia

Se plantea también hacer una búsqueda de nuevas alianzas estratégicas con entidades prestadoras de servicios en salud y recreación que son las que más tengan demanda por parte de los clientes de la empresa, tales como imágenes diagnósticas como Clinimágenes y Cecosalud, salud visual como optivalle y optilago, medicina general con los doctores Julian Garzón y Carlos Humberto Botero, odontología Sonría y CR Orthos y exámenes de laboratorio Cilia Rojas, dichas alianzas se buscaran en los sitios anteriormente mencionados, programando un recorrido, entregando propuestas de convenio que se presenta en el anexo 7 e iniciando el acercamiento a las instalaciones con las que se tiene interés de tener un vínculo.

Se propone ampliar la cobertura de los servicios funerarios, ofreciendo planes que cubran repatriación de familiares que fallezcan en el exterior, tal como se evidencia en el instrumento de recolección de datos en la pregunta número 7 elaborada a los clientes actuales, donde tanto clientes como no clientes manifiestan interés por adquirir este tipo de servicios, lo cual muestra este como un mercado altamente atractivo para la empresa, actualmente entre los proveedores de Servifamiliar solamente Funerales San Martin es el único que vende este servicio de manera individual para sus afiliados, se sabe que la empresa Campo de Paz Los Olivos también ofrece el servicio de repatriación en la ciudad de Tuluá. Ofrecer servicios de exhumación de restos mortales es una estrategia recomendada dada la necesidad que se detectó en la encuesta aplicada a los clientes y no clientes, obteniendo la empresa beneficios económicos de la venta de previsión en este servicio.

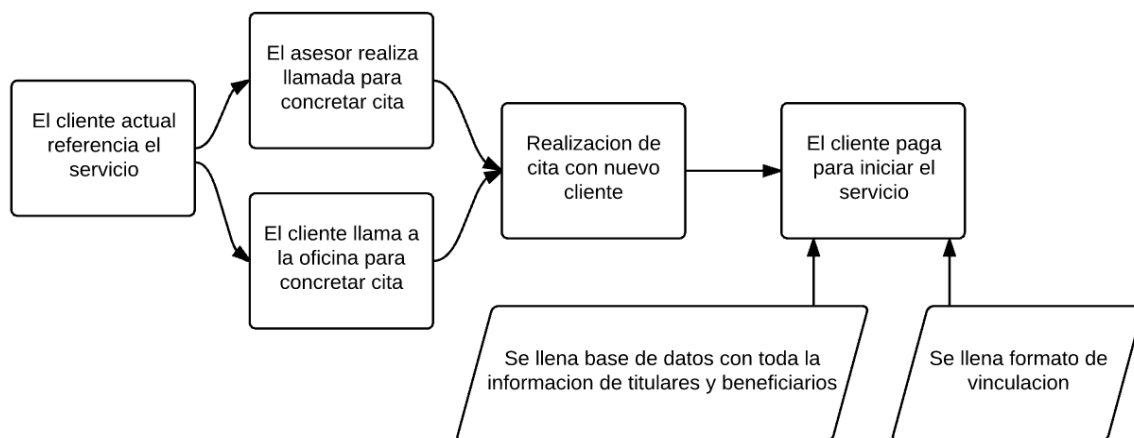
A continuación se muestra el diagrama de flujo propuesto en el que se ven los nuevos servicios que lo complementan, que tienen como fin mejorar las etapas de la prestación del mismo para un mayor valor.

**Ilustración 5.** Propuesta de diagrama de flujo de los clientes



**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 6.** Propuesta Diagrama de flujo del servicio de los nuevos clientes



**Fuente:** Elaboración propia

## 8.2. ESTRATEGIA DE INTERRELACIÓN CON EL CLIENTE

Como se ha visto en análisis anteriores acerca de cómo la empresa tiene relación con el cliente, se observa que la información que se tienen entre ambos es muy básica, pero pertinente, es así como se demuestra que se debe mejorar esta relación para que se utilicen mucho más y de manera más eficiente los servicios con que cuenta la empresa, además de crear una lealtad del cliente hacia la empresa.

**Tabla 19.** Propuesta de llamada a clientes

ACTOR	INFORMACION
CLIENTE	<i>Alo!</i>
ASESOR	<i>Buenos días señor "cliente" le habla Miguel Pérez asesor comercial de la empresa Servifamiliar.</i>
CLIENTE	<i>Buenos días, ¿a qué debo su llamada?</i>
ASESOR	<i>El motivo de nuestra llamada es con el fin de brindarle un mejor servicio de acompañamiento más personalizado y recordarle que puede acceder a los beneficios que actualmente la empresa tiene para usted y su grupo familiar, ya que contamos con convenios en diferentes clínicas de la región en el área de la salud.</i>
CLIENTE	<i>Ohm!! Que bueno que la empresa me brinde esta atención.</i>
ASESOR	<i>Claro, nos gustaría mantener actualizada su información como teléfono, email y su dirección de residencia para brindarle un mejor servicio.</i>
ACTOR	INFORMACION
CLIENTE	<i>Por supuesto, esta es mi información...</i>
ASESOR	<i>Gracias, queda actualizada su información en nuestra base de datos. De acuerdo con la información brindada le queda alguna duda o sugerencia del servicio.</i>
CLIENTE	<i>Muchas gracias, todo está muy claro.</i>
ASESOR	<i>Gracias por su atención estaremos al tanto de cualquier servicio y recuerde llamar a nuestros teléfonos 2259696 o visitando nuestra página web.</i>

**Fuente:** Elaboración propia

Como estrategia en la interrelación con el cliente se implementara una recolección exhaustiva de información de los clientes y su grupo familiar con el que cuenta en su respectivo plan, esto con el fin de crear una gran base de datos (Anexo 1) la cual le permita a la empresa conocer en detalle a todos los afiliados con los que cuenta y que ellos perciban que la empresa piensa en su bienestar, en aspectos como: número de veces en la que visita un médico especialista o consultorio al año, enfermedades que haya padecido, enfermedades actualmente tratadas, última vez que pidió una cita con la empresa, totalidad de servicios que ha tomado con la empresa, entre otros. La razón de tener toda esta información más que crear una buena relación con el cliente es poder incentivarlo al uso del servicio pudiendo recomendar revisiones periódicas o recordatorios de citas de control.

Con esta estrategia se pretende añadir valor a los procesos dirigidos hacia las personas intercambiando conocimiento en la relación actual y se logre tener un sentimiento de protección de la empresa hacia los clientes, lo cual tiene como consecuencia un vínculo de fidelidad obteniendo un beneficio mutuo brindando un buen servicio y de calidad.

### **8.3. ESTRATEGIA DE PRECIO**

El estado actual de la empresa hace que se encuentre en una situación en la cual la reducción de precios no es posible, dado que los principales competidores son también sus proveedores en cuanto al plan de previsión exequial, por el cual la organización percibe un 98% de sus ingresos.

Implementar un plan de llamadas para que las personas tengan siempre presente cuales son los beneficios que tienen al pagar su cuota de \$17.000 mes a mes siendo una de las más altas en el mercado comparado con los competidores que venden planes de \$15.000 y \$16.000, ya que no es solamente un servicio al que tienen acceso sino a una amplia variedad de estos, esta estrategia implica un esfuerzo extra para la empresa en cuanto al tiempo que se debe utilizar para realizar estas llamadas, pero tiene un impacto positivo, al estar las personas informadas del por qué pagan un servicio un poco más costoso que cualquier competidor y estarán conscientes que tienen una empresa que se preocupa porque sus clientes se encuentren informados.

Se plantea también la venta de planes únicamente de descuentos en salud, siendo esta una estrategia financieramente positiva para la empresa, puesto que el costo de este servicio para la empresa es bastante bajo y se podrán generar más ingresos funcionando como un servicio sustituto imperfecto, cubriendo el servicio de igual manera que lo hace el principal competidor de servicios de salud. Los precios de venta serían presentados de la siguiente manera: \$18.000 para una persona, \$35.000 para 3 personas y \$65.000 para 8 personas.

#### **8.4. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Se propone implementar un robusto plan de publicidad y promociones para la empresa Servifamiliar, ya que en la información obtenida a través del diagnóstico previamente hecho determinó que se tiene un pobre desempeño en campañas publicitarias, por tal motivo se presenta la propuesta con el objetivo de vender una buena imagen corporativa y socializar debidamente ante los clientes y prospectos clientes su portafolio de servicio.

Como estrategia de promoción se busca brindarle al cliente por medios físicos y digitales usando los ejemplos de las ilustraciones 7, 8 y 9, con un gran contenido de información sobre la empresa para que puedan conocer a fondo los servicios ofrecidos y la manera de utilizarlos para conseguir sacar el mayor provecho del paquete de servicios y poder crear una cultura de prevención y no de corrección como se evidencia actualmente, esta estrategia tiene un impacto positivo directo en los clientes, ya que su objetivo es que se sientan protegidos integralmente por la empresa y que no sientan que solo existe contacto a la hora de realizar los pagos o la utilización de un servicio; esta publicidad también será puesta en cada establecimiento medico con los que se tienen vínculos comerciales, el cual no solo será de gran apoyo publicitario sino también brindara confianza a los clientes que visiten estas entidades.

Ilustración 7. Propuesta de publicidad 1

**QUE ESPERAS PARA SER PARTE  
DE ESTA GRAN FAMILIA**

**Planes que te benefician a ti  
y a los que mas quieres**



**Vinculate ya, y adquiere los  
mejores y mas variados planes  
con las mejores tarifas.**

This document is created by Easy Flyer Creator 4.0 demo version  
To remove this message please buy license from  
**Llama al: 2259696 o**  
**Visita: <http://www.servifamiliar.com>**  
www.FlyersCreator.com



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8. Propuesta de publicidad 2

**Sabemos que la salud visual es importante,  
Por eso nos preocupamos por ella**



**Adquiere ya nuestros planes  
y disfruta de grandes descuentos**

**10%  
descuento  
en montura**



**20 %  
descuento  
en tratamiento**



**GRATIS  
CONSULTA  
OFTALMOLÓGICA**



Fuente: Elaboración propia



### Ilustración 9. Propuesta de publicidad 3

**Sabías que:**

*Al estar vinculado a servifamiliar tienes el plan mas completo del mercado, en el obtienes a una única tarifa*

- *Servicio de previsión exequial*
- *Seguro de vida*
- *Descuentos en servicios de salud*

**SERVIFAMILIAR**

*Salud y Economía para usted y su Familia*

Horario de atención 8:00 am a 12:00 - 2:00pm a 6:00pm  
Visita: [www.servifamiliar.com](http://www.servifamiliar.com)

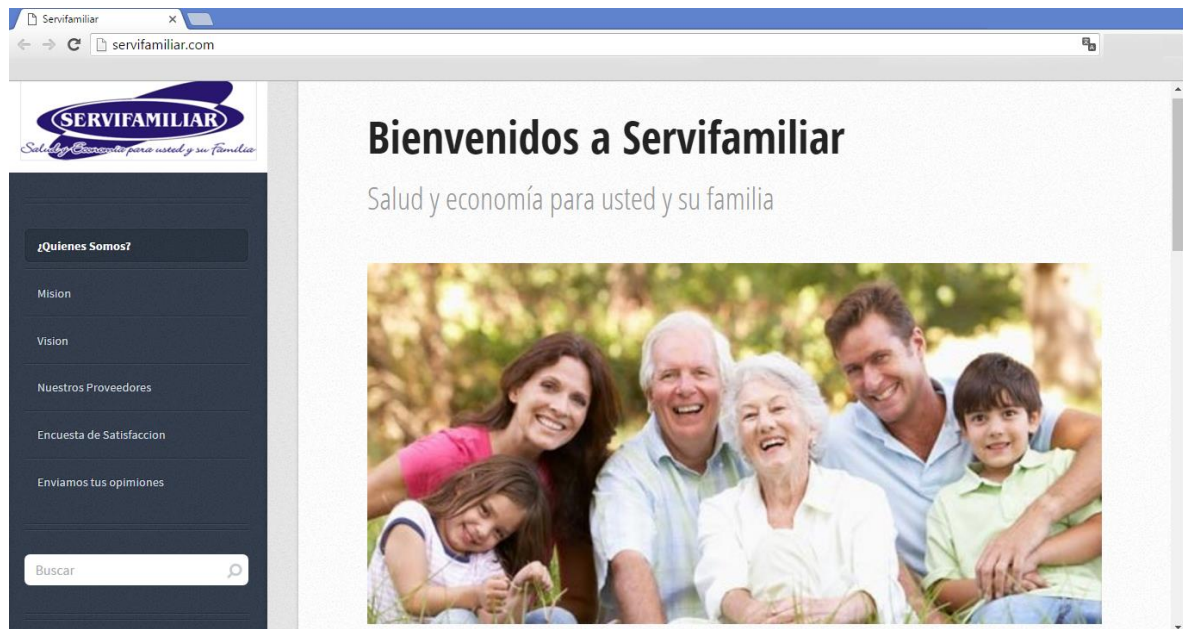
This document is created by Easy Flyer Creator 4.0 demo version  
To remove this message please buy license from  
[www.FlyersCreator.com](http://www.FlyersCreator.com)  
To place your Ad here contact sales@peridotec.com

**Fuente:** Elaboración propia

Programar llamadas de agradecimiento a los clientes con el fin de que se sientan parte de una gran familia, en la cual todos son importantes, esto con el fin de incrementar la fidelidad de los clientes hacia la organización.

Implementación de marketing online, con el fin de tener una presencia en la web, ya que es uno de los principales medios por los cuales los clientes obtienen información, con el fin de cumplir esta estrategia se propone un esquema de página mostrado a continuación, entre las principales herramientas que deberá tener dicha página está la de la interacción con los clientes y la posibilidad de recaudar información como encuestas de satisfacción, sección de PQRS, entre otras, la creación de una Fanpage en redes sociales, lo cual no es una estrategia innovadora pero si muy necesaria para la divulgación de información en cuanto al portafolio de servicios, precios y lugares en los que los clientes de la empresa tienen descuentos.

### Ilustración 10. Propuesta de página web



**Fuente:** Elaboración propia

## 8.5. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Como se vio en el diagnóstico de la empresa, esta requiere de aumentar sus ventas considerablemente, dado que realizan actividades mínimas con respecto a este tema, se plantean estrategias de marketing, pero dada la situación económica actual de la empresa la creación de un grupo de ventas no es factible debido a los costos que conlleva contratar más personal, por tal motivo se propone un plan de visitas a lugares estratégicos por parte de los asesores de cobro que hay actualmente con el fin de ofrecer el portafolio de servicios a posibles nuevos clientes (Tabla 19), estrategia financieramente positiva tanto para la empresa como para los asesores, al incrementar el número de clientes al que le hacen recaudo y la empresa adquiere nuevos clientes. Con ello se pretende que los asesores en sus zonas de trabajo realicen una exploración de nuevos clientes, ya que además de las ciudades en las que tiene influencia la empresa se puede ampliar el territorio de venta hacia lugares aledaños.

Las rutas que se muestran se encuentran ordenadas dependiendo su ubicación y proximidad, serán las que los asesores visitaran en este orden.



**Tabla 20.** Rutas de ventas

Ruta 1	Ruta 2	Ruta 3	Ruta 4	Ruta 5	Ruta 6
Tuluá	Bolívar	Zarzal	san pedro	Guacarí	Restrepo
rio frio	Bugalagrande	Sevilla	Buga	ginebra	Darién
Huasano	Andalucía	Caicedonia			

**Fuente:** Elaboración propia

Para dar cumplimiento al plan de visitas por parte de los asesores se propone el siguiente rutero, el cual contiene las actividades previamente existentes en su trabajo y las demás son las que se proponen en la estrategia.

**Tabla 21.** Cronograma de visitas

Lunes		Martes		Miércoles		Jueves	1	Viernes	2	Sábado	3
<b>Actividades de gestión y recaudo de cartera</b>											
Lunes	5	Martes	6	Miércoles	7	Jueves	8	Viernes	9	Sábado	10
Ruta 1		Ruta 2		Ruta 3		Ruta 4		Ruta 5		Ruta 6	
Lunes	12	Martes	13	Miércoles	14	Jueves	15	Viernes	16	Sábado	17
<b>Actividades de gestión y recaudo de cartera</b>											
Lunes	19	Martes	20	Miércoles	21	Jueves	22	Viernes	23	Sábado	24
Ruta 1		Ruta 2		Ruta 3		Ruta 4		Ruta 5		Ruta 6	
Lunes	26	Martes	27	Miércoles	28	Jueves	29	Viernes	30	Sábado	31
Repaso de actividades de gestión de recaudo		Repaso de actividades de gestión de recaudo		Repaso gestión de afiliaciones		Repaso gestión de afiliaciones		Repaso gestión de afiliaciones		Papeleo	

**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto de donde está ubicada, la empresa actualmente se encuentra en una buena localización, ya que a sus alrededores están las oficinas principales de varias funerarias como Los Olivos y San Martin, además se sitúa un alto porcentaje del sector salud de la ciudad, y es así que su ubicación es estratégica para la venta de sus servicios.

Hacer un plan de llamadas trimestral y visitas periódicas para saber de los clientes, con respecto en qué sitios médicos o laboratorios les gustaría tener beneficios, para

así poder suplir de manera eficiente sus necesidades en las diferentes ciudades que tiene presencia la empresa, de esta forma mejorar sus servicios y satisfacer las necesidades del cliente al máximo.

Como conclusión del presente capítulo se plantea que se requiere una correcta estructuración de estrategias, las cuales servirán como guía para el cumplimiento de las metas, para este propósito se estructuran estrategias directamente relacionados con la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción y las 8 Ps del marketing de servicios, lo que ayudara a mejorar el portafolio de servicios.

Para el diseño del paquete de servicios se propone capacitar al cliente interno y crear nuevas alianzas estratégicas para facilitar y mejorar los momentos de verdad con usuarios.

Para las estrategias de interrelación con el cliente se proponen más interacciones con los usuarios, para que estos se sientan como parte importante y activa de la empresa, al igual que guiar al cliente con el fin de que usen los servicios y aprendan una costumbre de prevención.

Para la estrategia de publicidad y promoción se propone un fuerte plan de publicidad en canales físicos y virtuales, y por último en las estrategias de marketing se busca impulsar las ventas teniendo en cuenta los recursos disponibles en la empresa actualmente para esta actividad.

## 9. CAPÍTULO IV. PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS

### 9.1. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

**Tabla 22.** Plan de acción

Objetivo	Tipo de estrategia	Táctica	Actividades a desarrollar	Fecha		Responsable	Presupuesto
				Inicio	Fin		
Mejorar la calidad del servicio en un porcentaje mayor del 60%	Desarrollo de productos	Implementar capacitaciones de mercadeo de servicios con el SENA a los clientes internos de Servifamiliar	Verificar disponibilidad de los cursos necesarios, verificar que todo el personal de la empresa participe en dicho proceso, hacer seguimiento del proceso de aprendizaje.	05/Sep/2016	05/Sep/2017	Gerente/ capacitador	\$1.700.000
Mejorar la calidad del servicio en un porcentaje mayor del 60%	Diversificación relacionada	Establecer alianzas estratégicas con empresas prestadores de servicio de salud y recreación	Establecer alianzas estratégicas con nuevos centros de salud, buscar alianzas estratégicas con centros recreacionales y centros de capacitaciones	05/Sep/2016	05/Ene/2017	Auxiliar administrativo	\$450.000
Mejorar la calidad del servicio en un porcentaje mayor del 60%	Desarrollo de productos	Ofrecer planes de repatriación a los afiliados	Negociar con Funerales san Martin la venta de planes de previsión que incluyan repatriación de personas que habitan fuera del país	05/Sep/2016	05/Feb/2017	Gerente	\$700.000

**Tabla 22.** Plan de acción (Continuación)

Objetivo	Tipo de estrategia	Táctica	Actividades a desarrollar	Fecha		Responsable	Presupuesto
				Inicio	Fin		
Mejorar la calidad del servicio en un porcentaje mayor del 60%	Desarrollo de productos	Crear una base de datos detallada de los titulares y beneficiarios	Creación de una base de datos de los clientes donde se especifiquen nombres, edades, enfermedades que padecen, fecha de último chequeo médico, fecha de último control	05/Sep/2016	05/Sep/2017	Auxiliar administrativo	\$1.200.000
Aumentar un 10% del total de los clientes actuales para el periodo 2016-2017	Desarrollo de mercado	Realizar una campaña de promoción del uso preventivo de los servicios de salud y la obtención información de los clientes que es de interés para la empresa	Mediante llamadas periódicas incentivar al cliente al uso de los servicios y a su vez recolectar información importante	05/Sep/2016	05/Dic/2016	Auxiliar administrativo	\$400.000
Mejorar la imagen de la empresa en el mercado en un 40%	Penetración en el mercado	Realizar un plan de llamadas selectivas que permita conocer la relación beneficio-coste de la oferta de la empresa	Por medio de llamadas, correos electrónicos y cartas informativas mejorar la percepción con respecto al pago de los planes	05/Sep/2016	06/Jun/2017	Auxiliar administrativo	\$300.000
Mejorar la calidad del servicio en un porcentaje mayor del 60%	Diversificación relacionada	Ofrecer planes de descuentos en salud que permita impulsar el servicio	Reestructurar el paquete de servicios, ofreciendo planes de salud únicamente los cuales son a un menor costo	05/Sep/2016	05/Sep/2017	Gerente	\$300.000

**Tabla 22** Plan de acción (Continuación)

Objetivo	Tipo de estrategia	Táctica	Actividades a desarrollar	Fecha		Responsable	Presupuesto
				Inicio	Fin		
Mejorar la imagen de la empresa en el mercado en un 40%	Penetración en el mercado	Ejecutar actividades publicitarias que permitan mejorar la imagen que tiene los clientes de la empresa utilizando volantes y flyers	Situar la publicad en el punto de entrega del servicio y entrega de personal a cada cliente	05/Sep/2016	05/Abr/2017	Asesores	\$900.000
Aumentar un 10% del total de los clientes actuales para el periodo 2016-2017	Desarrollo de mercado	Implementar el uso de página web y redes sociales para desarrollar el uso marketing online que facilite el acercamiento de los clientes a la empresa.	Creación de una página web y fanpage	05/Sep/2016	05/Abr/2017	Auxiliar administrativo	\$700.000
Aumentar un 10% del total de los clientes actuales para el periodo 2016-2017	Desarrollo de mercado	Definir programación de rutas y días de visitas	Realizar las visitas semanales en las rutas programadas	05/Sep/2016	05/May/2017	Asesores	\$1.500.000
Mejorar la calidad del servicio en un porcentaje mayor del 60%	Desarrollo de productos	Establecer comunicación directa con los clientes	Realizar llamadas y visitas a los clientes con el fin de conocer los aspectos en los que desean que mejore el servicio	05/Sep/2016	04/Sep/2017	Asesores	\$150.000
TOTAL							\$8.300.000

Fuente: Elaboración propia

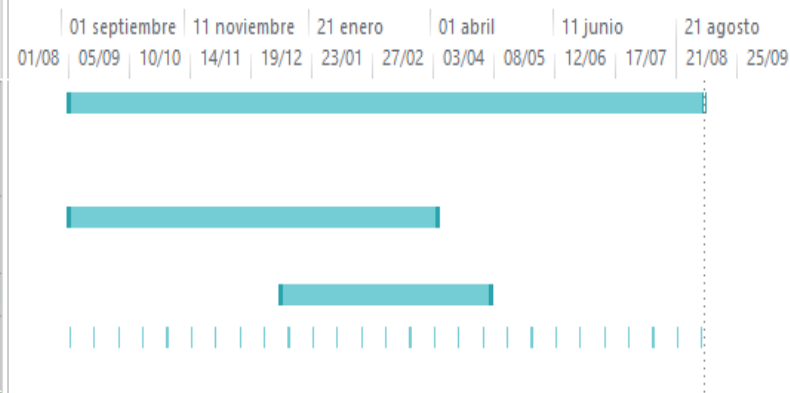
## 9.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 23.** Cronograma de actividades

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	<div> <div>01 septiembre</div> <div>11 noviembre</div> <div>21 enero</div> <div>01 abril</div> <div>11 junio</div> <div>21 agosto</div> </div>													
				<div> <div>01/08</div> <div>05/09</div> <div>10/10</div> <div>14/11</div> <div>19/12</div> <div>23/01</div> <div>27/02</div> <div>03/04</div> <div>08/05</div> <div>12/06</div> <div>17/07</div> <div>21/08</div> <div>25/09</div> </div>													
Verificar disponibilidad de los cursos necesarios, verificar que todo el personal de la empresa participe en dicho proceso, hacer seguimiento del proceso de aprendizaje.	262 días	lun 05/09/16	mar 05/09/17														
Establecer alianzas estrategicas con nuevos centros de salud, buscar alianzas estrategicas con centros recreacionales y centros de capacitaciones	89 días	lun 05/09/16	jue 05/01/17														
Negociar con Funerales san martin la venta de planes de prevision que incluyan repatriación de personas que habitan fuera del país	111 días	lun 05/09/16	dom 05/02/17														
Creación de una base de datos de los clientes donde se especifiquen nombres, edades, enfermedades que padecen, fecha de último chequeo médico, fecha de último control	262 días	lun 05/09/16	mar 05/09/17														
Desarrollar un plan de llamadas mediante llamadas periodicas insentivar al cliente al uso de los servicios y a su vez recolectar informacion importante	66 días	lun 05/09/16	lun 05/12/16														
Desarrollar un plan informativo por medio de llamadas, correos electronicos y cartas informativas mejorar la percepcion con respecto al pago de los planes	197 días	lun 05/09/16	mar 06/06/17														

**Fuente:** Elaboración propia

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
reestructurar el paquete de servicios, ofreciendo planes de salud unicamente los cuales son a un menor costo	262 días	lun 05/09/16	mar 05/09/17
situar la publicidad en el punto de entrega del servicio y entrega de personal a cada cliente	153 días	lun 05/09/16	mié 05/04/17
Creacion de una pagina web y fanpage	87 días	jue 05/01/17	vie 05/05/17
► Realizar las visitas semanles en las rutas programadas	261 días	lun 05/09/16	lun 04/09/17



**Fuente:** Elaboración propia

### 9.3. INDICADORES DE SEGUIMIENTO

**Tabla 24.** Plan de seguimiento

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESTRATEGICA	INDICADOR	META	ESTDO DEL INDICADOR	FECHA DE SEGUIMIENTO
Mejorar las ventas	Desarrollo de mercado	Encontrar nuevos segmentos de mercado para productos existentes	Número de clientes nuevos	10%		Día 15 de cada mes
Mejorar la calidad del servicio	Desarrollo de producto	Modificar el paquete de servicios actual para satisfacer necesidades de los clientes	Nuevos servicios ofrecidos y mejorados	>60%		
Mejorar la calidad del servicio	Diversificación	Ofrecer nuevos servicios en la empresa	Número de clientes satisfechos	>60%		
Mejorar la imagen	Penetración de mercado	Desarrollar el negocio básico de la empresa	Clientes que consumen más de los productos ofrecidos por la empresa	40%		

**Fuente:** Elaboración propia



## CONCLUSIONES

- Una vez realizado el diagnostico estratégico de la empresa Servifamiliar, se puede observar que internamente existe un ambiente favorable para la organización, sus fortalezas son suficientes para enfrentar sus debilidades, en cuanto a factores competitivos la empresa tiene un buen elemento diferenciador frente a sus rivales, aunque se mostró que la empresa enfrenta una fuerte competencia y es por esta razón que debe implementar estrategias que le permitan mejorar en aspectos débiles.
- Por medio del análisis de las necesidades y expectativas de los clientes se puede deducir que la empresa servifamiliar no es la más destacada en el mercado ya que hace pocos esfuerzos por ser reconocida, pero de acuerdo a la percepción de los clientes sus servicios son una de las mejores alternativas que más satisface sus necesidades con respecto a sus competidores ya que lo que sobresale de la empresa son sus paquetes de servicios y su atención siendo estos unos de los elementos importantes que llenan las expectativas de los clientes en este mercado.
- Uno de los factores que ha contribuido a la diferenciación de la empresa en el mercado es la oferta del plan más completo entre todos sus competidores, es por este motivo que las estrategias de marketing fueron encaminadas a mejorar aún más ese aspecto integrando la opinión de los clientes como elemento clave del éxito de dichas estrategias .
- La empresa deberá implementar estrategias conservadoras con el fin de penetrar en el mercado, desarrollar el mercado, desarrollar el producto y diversificar el producto, evitando así riesgos excesivos garantizando así el buen funcionamiento de la empresa a la hora de ponerlas en marcha.

## RECOMENDACIONES

- El plan de marketing debe desarrollarse y actualizarse de forma constante, de acuerdo con las exigencias de los clientes y el desarrollo mismo del mercado.
- La empresa Servifamiliar debe iniciar el plan de marketing lo más pronto posible, ya que se ha logrado percibir que la competencia intenta crecer en los paquetes de servicios y es aquí donde debe implementar planes de fidelización.
- La empresa debe implementar estrategias de publicidad y promociones con el fin de generar impacto y recordación de marca en los clientes y en la población en general.
- Se deben invertir en planes de capacitación del personal con el fin de que la empresa siga creciendo.
- Las bases de datos de los clientes deben mantener en constante retroalimentación, ya que es un factor importante para la retención del cliente y su fidelización.
- La empresa debe aumentar el número de sus alianzas estratégicas, ya que estas hacen que su paquete de servicios sea más completo y atractivo

## BIBLIOGRAFÍA

- Adriana Rocío Beltrán Acosta, W. O. (15 de octubre de 2012). [www.uelbosque.edu.co](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenVIII_numero15_2012/mercado_servicios_salud.pdf). Obtenido de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_latinoamericanos\\_administracion/volumenVIII\\_numero15\\_2012/mercado\\_servicios\\_salud.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenVIII_numero15_2012/mercado_servicios_salud.pdf)
- CLAVIJO, I. S. (JULIO de 2012). [repository.urosario.edu.co](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4236/1015411657-2012.pdf?sequence=3). Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4236/1015411657-2012.pdf?sequence=3>
- CUENCA, J. V. (2006). *Territorio ancestral, rituales funerarios*. Bogotá: Editorial Guadalupe.
- David, f. (2013). *Administración estrategica* . Mexico: Pearson educación.
- David, F. R. (2003). *Concepto de administracion* . MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- Dinero, R. (29 de 8 de 2015). <http://www.dinero.com/>. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/sector-funerario-colombia-reinventa-innovacion/212817>
- Drucker, P. (1974). *La gerencia: tareas , responsabilidades y prácticas* . New York: Harper & Row.
- FENALCO. (2010). [www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co). Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/1832>
- Fernandez, A. M. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Friedman, J. (2007). *Planificacion*. venezuela: Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
- funeraria, r. (2016). <http://www.redfuneraria.com/>. Obtenido de <http://www.redfuneraria.com/glosario>
- gerencie. (4 de diciembre de 2011). <http://www.gerencie.com/>. Obtenido de <http://www.gerencie.com/que-es-una-factura.html>
- Gerencie.com. (30 de 12 de 2014). <http://www.gerencie.com>. Obtenido de <http://www.gerencie.com: http://www.gerencie.com/salario-minimo.html>

- Gomez, H. S. (2008). *Gerencia Estrategica*. BOGOTA DC: Editores 3R.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Herrera, J. E. (2009). Magister. En J. E. Herrera, *Investigación de mercados* (pág. 77). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Kotler, p., & Amstromg, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Prentice hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Mercaderista. En C. Lovelock, & J. Wirtz, *MArketing de servicios* (pág. 35). Mexico: Pearson educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Mercaderista. En C. Lovelock, & J. Wirtz, *MArketing de servicios* (pág. 34). Mexico: Pearson educación.
- Mintzberg, H. (1987). *El concepto de estrategia*. California: Management review.
- Morón, J. B., & Finol, K. G. (AGOSTO de 2015). <http://www.banrep.gov.co/>. Obtenido de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_222.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_222.pdf)
- Olamendi, G. (2016). <http://www.estoesmarketing.com/>. Obtenido de <http://www.estoesmarketing.com/>
- OQUENDO, D. B. (2009). [www.actiweb.es](http://www.actiweb.es). Obtenido de <http://www.actiweb.es/menarguez/archivo1.pdf>
- Philip, K., & Kevin, K. L. (2006). Especialista. En K. Philip, & K. Keller, *Dirección de marketing* (pág. 110). Mexico: Pearson Education.
- públicos, U. a. (06 de 01 de 2012). [http://www.uaesp.gov.co/uaesp\\_jo/](http://www.uaesp.gov.co/uaesp_jo/). Obtenido de [http://www.uaesp.gov.co/uaesp\\_jo/images/planeacion/FORMULACION%20DE%20PROYECTOS/583\\_FORMULACION\\_PROYECTO\\_BH.pdf](http://www.uaesp.gov.co/uaesp_jo/images/planeacion/FORMULACION%20DE%20PROYECTOS/583_FORMULACION_PROYECTO_BH.pdf)
- R., D. F. (2013). *Conceptos de administración estretégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Remanso, C. (2004). [www.corporacionremanso.com.co](http://www.corporacionremanso.com.co). Obtenido de Corporación Remanso: <http://corporacionremanso.com.co/legislacion-funeraria/>
- ROBERTO HERNNADEZ SAMPIERI, C. F.-C. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO, D. F.: THE MCGRAW-HILL COMPANIES.

- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y valdés editores.
- Salazar, H. S. (2005). *Planeación estrategica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Selznick, P. (17 de Agosto de 1957). *A Sociological Interpretation*. Obtenido de <http://www.newfoundations.com/EGR/Selznick.html>: 2011
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica*. BOGOTA DC: Editores 3R.
- SOLIDARIAS, O. (MAYO de 2014). <http://www.orgsolidarias.gov.co/>. Obtenido de <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/5%20%20ESTUDIOS%20DEL%20SECTOR.pdf>
- Stanton, w., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico: McGraw-Hill Companies Inc.
- turismo, M. d. (1 de abril de 2015). *Informe turismo año 2015*. Bogotá.

## ANEXOS

### Anexo 1. Base de datos de servicios y control

BASE DE DATOS DE SERVICIOS Y CONTROL					
NOMBRE	CARACTERIZTICAS DEL USUARIO	N° CONTRATO	SERVICIO UTILIZADOS	ULTIMO SERVICIO	CITA DE CONTROL
Rosalba Martínez	Propensión a diabetes por fallecimiento de familiar.	5423	salud-funerarios	salud- hace 30 días	no
Ester Julia Tabora	Actualmente está en tratamiento de ortodoncia.	5475	salud-funerario	salud- hace 7 días	si
Jesús Antonio Montoya	varias citas con dermatología	8512	salud	salud-hace 30 días	si
Manuel Antonio Cando	solo ha usado servicios funerarios	2103	funerario	funerarios-hace 120 días	no
Isabel Casanova	aun no registra servicio	4565	n/r	0	no

**Fuente:** Elaboración propia

## **Anexo 2.** Encuesta a clientes

### Encuesta realizada a los clientes

- ¿Anteriormente estuvo vinculado a otra empresa que preste servicio integrales tales como lo son los servicios funerarios, descuentos en salud y seguro de vida? SI LA RESPUESTA ES POSITIVA ¿Por qué decidió cambiarse a nuestra empresa?
- ¿Cómo te vinculaste con la empresa?
- ¿Qué lo motiva a pertenecer a esta empresa?
- ¿Qué tal le ha parecido el servicio prestado por las personas de la empresa?
- ¿Ha usado alguno de nuestros servicios? ¿Cuál? ¿Qué tal le pareció?
- ¿Qué crees que nos diferencia de las otras empresas que prestan este tipo de servicios?
- ¿Qué otro tipo de beneficios le gustaría que le ofreciera la empresa?
- ¿Tienes alguna sugerencia?

### **Anexo 3.** Encuesta a clientes potenciales

#### Encuesta realizada a clientes potenciales

- ¿Conoce usted los beneficios de acceder a un plan de previsión exequial?
- ¿Conoce usted los beneficios de acceder a un plan de descuentos en salud?
- ¿Conoce usted los beneficios de acceder a un seguro de vida?
- ¿Conoce usted una empresa que preste este tipo de servicios?
- ¿Qué lo motivaría o lo motivo a adquirir un plan con los servicios anteriormente mencionados?
- ¿Qué le gustaría que le ofrecieran adicional a estos servicios?
- ¿conoce o a oído hablar de la empresa servifamiliar?



#### Anexo 4. Resultados de la encuesta a clientes

Resultados de la encuesta a los clientes		
Código	Categoría	Número de frecuencia
	¿Anteriormente estuvo vinculado a otra empresa que preste servicio integrales tales como lo son los servicios funerarios, descuentos en salud y seguro de vida? SI LA RESPUESTA ES POSITIVA ¿Por qué decidió cambiarse a nuestra empresa?	
1	Estoy vinculado a la empresa desde que empezó	20
2	Si, por medio de la empresa en la que trabaje hace algún tiempo	7
3	Por la amplia variedad de servicios en un solo plan	13
	¿Cómo te vinculaste con la empresa?	
1	Me visito un asesor e hizo la vinculación	31
2	Un familiar/conocido me hablo bien de la empresa	9
	¿Qué lo motiva a pertenecer a esta empresa?	
1	La antigüedad que tengo	15
2	Tengo vinculados a mis padres y otros familiares que por la edad no los reciben en otro lado	20
3	Los descuentos con los médicos son muy útiles	5
	¿Qué tal le ha parecido el servicio prestado por las personas de la empresa?	
1	Muy amables y cumplidos	10
2	Atienden rápidamente las solicitudes que se hacen	14
3	Siempre que necesito algo me dan varias opciones	16
	¿Ha usado alguno de nuestros servicios? ¿Cuál? ¿Qué tal le pareció?	
1	Nunca lo he usado	6
2	Si he tenido 1 o más funerales y todo ha sido muy bueno	21
3	Los médicos cuando se demoran en la EPS y es mucho más rápido, muy bueno	12

**Anexo 5.** Resultados de la encuesta a no clientes

<b>Código</b>	<b>Categoría</b>	<b>Número de frecuencia</b>
	¿Qué crees que nos diferencia de las otras empresas que prestan este tipo de servicios?	
1	Que con una sola cuota tengo derecho a varios servicios	34
2	Que hacen todos los tramites en el domicilio	6
	¿Qué otro tipo de beneficios le gustaría que le ofreciera la empresa?	
1	Que haya más variedad en recreación	8
2	Que hayan cursos y capacitaciones	11
3	Que cubra la sacada de los restos	7
4	Que haya repatriación	14
	¿Tienes alguna sugerencia?	
1	Que sigan prestando el mismo servicio con la misma calidad	27
2	Que promuevan campañas de salud	13

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 6.** Resultado de la encuesta a clientes potenciales

<b>Resultados de la encuesta a los no clientes</b>		
<b>Código</b>	<b>Categoría</b>	<b>Número de frecuencia</b>
	¿Conoce usted los beneficios de acceder a un plan de previsión exequial?	
1	Que no hay que pagar a la hora de un servicio funerario	16
2	No conoce que es un plan de previsión exequial	4
	¿Conoce usted los beneficios de acceder a un plan de descuentos en salud?	
1	Se consiguen citas más baratas que pagando particular y más rápido	18
2	No conoce que es un plan de descuentos en salud	2
	¿Conoce usted los beneficios de acceder a un seguro de vida?	
1	Que dan una plata cuando alguien muere	15
2	Que dan una plata cuando hay algún accidente	5
	¿Conoce usted una empresa que preste este tipo de servicios?	
1	Los 3 en una sola parte NO	7
2	Salud previser	3
3	Seguros de vida Mapfre y suramericana	4
4	Los olivos, san Martin, campo de paz, renacer	6
	¿Qué lo motivaría o lo motivo a adquirir un plan con los servicios anteriormente mencionados?	
1	Ahorrar dinero	11
2	Me gusta tener mis asuntos ordenados, hasta la muerte	9
	¿Qué le gustaría que le ofrecieran adicional a estos servicios?	
1	Recreación y capacitación	17
2	Descuentos de consumo en algún establecimiento	3
	¿Conoce o a oído hablar de la empresa servifamiliar?	
1	No	12
2	Si	8

## Anexo 7. Nombres de médicos

ESPECIALIDAD	NOMBRE DEL MEDICO	CENTRO DE ATENCION
Alergólogo	Dr. Jesús Mosquera	Centro De Especialistas
Bacteriología y laboratorios	Dra. Marta Lucia Mondragón	Centro medico popular
	Dra. Carmenza y Luz Marina	Baricentro
	Dra. María Solly Vásquez	Laboratorio Clínico
	Dra. Luz D. Quintero	Rx dent
		Laboratorio Angel
Cardiología	Latidos Grupo Cardiovascular	
	Dr. Jairo Cárdenas	Unides Consultorio 204
	Dr. Ravagly Jiménez Medina	
Cirugía Vascular	Dr. Oscar Lancheros Mejía	Clínica Alvernia
Cirugía general	Dr. Álvaro Salazar	Unides 3 Piso Consultorio 305
Cirujano plástico		Sisa
Citología	Dra. Maritza Martínez	Centro Médico La Merced
		Unicancer
		Clínica Alvernia
Colonoscopia		Sisa
		Elite
	Dra. Caridad Mora	Consultorio particular
Dermatología	Dr. Jorge Humberto Dávila	Clínica Dermatológica
		Fundación Salud Hombre
	Dra. Nayibi Alvarado	Unidad Médica Los Sauces (Miércoles)
	Dra. Liliana Arias	Unides consultorio 503
	Johana Tamayo	Centro Medico Del Socorro
Densitometría	Varios	Bonsana IPS
Dietista y nutrición	Clínica De Rehabilitación Del Valle	Centro Medico Especialistas
		Sisa
Ecografías		Cimhe IPS
		A Sánchez Radiólogos
		clínica Alvernia
Ecocardiograma		Sisa
		Doppler Asociados
		Sisa
		Doppler Asociados
Encefalograma		
	Dr. José Raúl Rodríguez	Centro Neurológico
Endoscopias	Dr. Álvaro Salazar	Unides 3 Piso Consultorio 305
	Dra. Caridad Mora	Consultorio Particular
	Dr. Cristian Gómez	Elite
Escanografia		A Sánchez radiólogos
		Sisa
		Gammagrafías Del Valle
Fonoaudiología Audiometría	Dra. Carmenza Lozano	Centro Medico Del Socorro
	Clínica De Rehabilitación Del Valle	Centro Medico Especialistas
Fisiatra	Stella tejada	tercer piso consultorio 301
Gastroenterología	Dr. Álvaro Salazar	Unides 3 Piso Consultorio 305 (martes)
	Dra. Caridad Mora	Consultorio Particular (viernes)

## Anexo 7. Nombres de médicos (Continuación)

ESPECIALIDAD	NOMBRE DEL MEDICO	CENTRO DE ATENCION
Gastroenterología	Dr. Cristian Gómez	Elite
	Dr. Saulo Sánchez	
Ginecología	Dr. Carlos Adolfo Deludes	Unicancer
	Nelson Rivera	Edificio Octavio Montoya
	Dr. Miguel Angel Guerrero	Centro Medico Del Socorro Fundación Salud Hombre
Medicina general	Dr. Hernando Núñez	Centro Medico Popular
	Dr. José Édison Jiménez	Caficentro
	Dr. Hermes Farfán	Centro Medico Cristo Rey
	Dr. Hermes Farfán	Consultorio Particular
	Dr. Pablo José Jiménez	Consultorio Particular
	Dr. Édison Jiménez	Caficentro 9am - 12m sábados
	Dr. Ernesto Estrada	
	Dra. Yolanda Giraldo	Sisa
	Dra. Nasal Granada	Centro De Especialistas
	Dr. David Antonio franco	Fundación Salud Hombre
Medicina interna	Dra. Martha Patricia Marmolejo	Gammagrafías Del Valle
	Dr. Jairo Cárdenas	Unidas Consultorio 204
	Dr. Ravagly Jiménez Medina	
	Dr. Edward Ruiz	Centro De Especialistas
Mamografía		A Sánchez Radiólogos
		Cine IPS
Neumólogo	Luis E. Sánchez	Clínica De Rehabilitación Del Valle
Nefrología	Varios	clínica urológica salud hombre
Neurología	Dr. José Raúl Rodríguez	Centro Neurológico
	Dr. Karl Zen	Unides
Neurocirugía	Dr. José Raúl Rodríguez	Centro Neurológico
	Dr. Daniel Medina Jiménez	Sisa
	Dr. Karl Zen	Unides
Nefrología	Dr. Alirio Gorki Ávila	Fundación Salud Hombre
Nutricionista	Varios	Clínica De Rehabilitación Del Valle
		Sisa
Odontología		Dental clínic
	Dra. Clemencia Vela	Centro Medico Popular
	Dra. Olga Lucia Dávila	Caficentro (ext. 228)
	Dr. Javier Victoria	Dentales Tuluá
	Dr. Jerry Pérez	Unidad Medico Odontológica
Odontología rayos X		Unidad Médica Odontológica
		RX Dent
		Rx dent
Oftalmología	Dr. Walter Alvarado	Centro Oftalmológico Del Valle
	Dr. Luis Alfonso Mondragón	Clínica Oftalmológica de Tuluá
	Varios	Clínica Oftalmológica De Cali
		Dr. Carlos Eduardo Lozano
	Dr. Héctor Quintero	Óptica Luz
	Dra. Olga Lucia Ávila	Caficentro
Ortodoncia	Varios	Dental Clinic

**Anexo 7. Nombres de médicos (Continuación)**

<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL MEDICO</b>	<b>CENTRO DE ATENCION</b>
Ortodoncia	Dr. Javier Victoria	Dentales Tuluá
	Dr. Jerry Pérez	Unidad Médica Odontológica
	Varios	Unidad Medico Odontológica UMO
Ortopedia	Dr. Hernando Guerrero	Unides Piso 4 Consultorio 402
Otorrinolaringología	Dr. Jesús Mosquera	Centro De Especialistas
		Sisa
	Dr. William Arias	Unides Piso 3 Consultorio 304
Pediatría	Dr. Harold Peñaranda	Unidas piso 3 consulto 303
	Dr. Giovanni Aluna	Unidas piso 3 consulto 302
	Dr. German Quintero Rodríguez	Unidad medico odontológica UMO
		UPI
Psicología	Dra. Nohora Muñoz	Servifamiliar
		Sisa
	Dra. Janeth Duque Molina	Fundación Salud Hombre
Radiología		A Sánchez Radiólogos
		Proinsalud
Resonancias		CedicaF
Terapia ocupacional	Varios	Clínica De Rehabilitación Del Valle
Terapia respiratoria	Varios	Clínica De Rehabilitación Del Valle
	Varios	Clínica De Rehabilitación Del Valle
Rehabilitación cardiaca	Varios	Clínica De Rehabilitación Del Valle
Terapia física integral	Dr. Hernando Guerrero	Unides Piso 4 Consultorio 402
Traumatología		
	Dr. Leonardo Bolaños	Sisa
Urología	Dr. Carlos Hernández	Unidas Piso 4 Consultorio 402
		Sisa
		Fundación Salud Hombre

## Anexo 7. Nombres de médicos (Continuación)

BUGA		
ESPECIALIDAD	NOMBRE MÉDICO	CENTRO DE ATENCIÓN
BACTERIOLOGÍA	Dra. Mireya Millán Rodríguez	Centro Médico Integrado
CARDIOLOGÍA		
CITOLOGÍA	Dra. Mireya Millán Rodríguez	Centro Médico Integrado
	Dra. Ángela Fanny Sánchez	Edificio del Café
DERMATOLOGÍA	Dr. Edgar Lozada	Consultorio Particular
ECLECTROMIOGRAFÍA	Dra. Stella Tejada de Aguirre	Edificio del Café
ENDOSCOPIAS	Dr. Jorge Armando Martínez	Edificio del Café
FISIATRA	Dra. Stella Tejada de Aguirre	Edificio del Café
FONOAUDIOLOGÍA	Dra. Astrid Bibiana Hermida	Centro Médico Integrado
GASTROENTEROLOGÍA	Dr. José Luís López Holguín	Consultorio Particular
GINECOLOGÍA	Dr. Carlos Alfredo Llanos	Centro Médico Integrado
MEDICINA GENERAL	Dr. Estefan Aluma	Consultorio Particular
	Dra. Amparo Trejos Soto	Centro Médico Integrado
	Dr. José Alfraneo Serrano	Edificio del Café
NEFROLOGIA		Centro Médico Integrado
ODONTOLOGÍA	Dr. José Francisco Lozada	Consultorio Particular
	Dra. Amyny Lozada	Consultorio Particular
	Dra. Rosa María Espinoza	Centro Médico Integrado
OFTALMOLOGÍA	Dr. Tulio Enrique Cabal T.	Consultorio Particular
ORTOPEDIA	Dr. Gustavo Adolfo Calvache	Consultorio Particular
PEDIATRÍA	Dra. Martha arias	Centro Médico Integrado
	Dr. Omar Varela	Edificio del Café
TRAUMATOLOGÍA	Dr. Gustavo Adolfo Calvache	Consultorio Particular
	Dr. Edgar Ortiz Uribe	Consultorio Particular
UROLOGÍA	Dr. Carlos Hernández	Edificio del Café

## Anexo 8. Solicitud de convenio



Tuluá, (Fecha DD/MM/AA)

Señor(es): \_\_\_\_\_

Tuluá, Valle

REFERENCIA: Solicitud de Convenio Para Descuentos a Afiliados.

Cordial y respetuoso saludo.

Por medio de la presente lo invitamos a formar parte de nuestros aliados estratégicos y brindar un descuento especial para los clientes de nuestra gran familia.

Nuestra empresa, es mediadora en descuentos de Salud, previsión exequial y seguros de vida, cuenta con un promedio de 1.500 afiliados en la ciudad de Tuluá, Buga, Sevilla y Caicedonia sus alrededores, cada uno con siete (7) beneficiarios, lo cual representa un potencial de clientes para los servicios que ustedes brindan, por ello con miras a beneficiarle y brindar más y mejores opciones de descuentos para nuestros clientes; esperamos se unan a nuestra labor ofreciendo **descuentos especiales** en los servicios que Ustedes prestan. Las personas afiliadas le presentarán un carné o una orden de servicios y nosotros nos encargaremos de promover sus servicios entre todos nuestros afiliados, además aparecerán en la publicidad que repartimos.

Agradecemos la atención prestada, esperamos contar con sus servicios y a la espera de una **positiva respuesta** y publicidad para promover sus servicios.

Cordialmente

**NOHORA ALICIA MUÑOZ**

Gerente.

Copia a archivo.

---

Cra 33 No. 25-39 B/ Alvernia Tel: (2) 2259696 Cel: 3108961161 - 3176449733

E-mail - [Servifamiliar@hotmail.com](mailto:Servifamiliar@hotmail.com) Tuluá – Valle